

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DA INFORMAÇÃO, DA INOVAÇÃO E
DA PRODUÇÃO

**Captação de recursos e Estrutura Organizacional de OSCIPs
Ambientalistas**

LEONARDO FLACH

ORIENTADOR: PROF. PEDRO CARLOS SCHENINI, DR.

FLORIANÓPOLIS

2006

Leonardo Flach

**Captação de recursos e Estrutura Organizacional de OSCIPs
Ambientalistas**

Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Mestre em Administração.
Universidade Federal de Santa Catarina.
Curso de Pós-Graduação em Administração.
Área de concentração: Gestão da Informação, da
Inovação e da Produção

Orientador: Pedro Carlos Schenini, Dr.

**FLORIANÓPOLIS
2006**

Leonardo Flach

**Captação de recursos e Estrutura Organizacional de OSCIPs
Ambientalistas**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração (Área de concentração em Gestão da Informação, da Inovação e da Produção), e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Dr. Rolf Hermann Erdmann
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

Prof. Dr. Pedro Carlos Schenini
Presidente - Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Hans Michael van Bellen
Membro - Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Christian Luiz da Silva
Membro – Centro Universitário Franciscano do Paraná - UniFAE (PR)

*Dedico este trabalho para meus pais Sinécio e Ilóri e para minha
irmã Lisandra.*

AGRADECIMENTOS

- ✓ À minha família, grande alicerce da minha vida.
- ✓ Ao professor Dr. Pedro Carlos Schenini, pelo apoio e orientação na elaboração deste trabalho.
- ✓ À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo apoio financeiro proporcionado pela bolsa de estudos.
- ✓ Aos membros das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) Ambientalistas pesquisadas, pela colaboração durante a realização deste trabalho e pelo empenho em defender nosso precioso meio-ambiente.
- ✓ Aos meus companheiros da Orquestra Camerata Florianópolis, uma entidade do terceiro setor que pretende difundir a música erudita.
- ✓ À professora Dra. Eloise Helena Livramento Dellagnelo, pelos valiosos ensinamentos proporcionados.
- ✓ Aos meus colegas do curso de mestrado, cuja amizade e troca de idéias significaram um aprendizado constante.

“Seja você a mudança que quer ver no mundo” (Gandhi)

*"Três paixões, simples, mas irresistivelmente fortes, governam a minha vida: o desejo imenso de amar, a procura pelo conhecimento, e a insuportável compaixão pelo sofrimento da humanidade".
(Bertrand Russel)*

RESUMO

FLACH, Leonardo. **Captação de recursos e Estrutura Organizacional de OSCIPs Ambientalistas**. 2006. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

Este trabalho procurou conhecer as características da captação de recursos e da estrutura organizacional de Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) ambientalistas de Florianópolis. Para isso, foi realizado um estudo de casos múltiplos com as organizações Instituto Harmonia na Terra, Aprender e Aliança Nativa. Para contextualizar o estudo, buscou-se na literatura temas como movimento ambientalista, terceiro setor, a lei das OSCIPs e a captação de recursos. Os dados foram coletados através da análise documental e entrevistas semi-estruturadas, realizadas por meio de amostragens intencionais. As análises pareceram indicar características estruturais semelhantes a organizações orgânicas, onde se destacou a descentralização e fluidez na divisão de tarefas. Observou-se que o planejamento das organizações pesquisadas ainda parece ser incipiente e realizado somente a curto ou médio prazo. As principais fontes de recursos das organizações pesquisadas são organizações públicas e privadas. Mas a opinião dos entrevistados foi a de que os resultados esperados pelos órgãos financiadores públicos e privados diferem entre si. Enquanto o órgão público espera qualidade no cumprimento do projeto proposto, o órgão privado pretende melhorar a sua imagem no mercado. Verificou-se também que as vantagens proporcionadas pela lei das OSCIPs superam suas desvantagens. Entre as vantagens relatadas estão melhorias em parcerias, a possibilidade de remunerar dirigentes e a melhoria na imagem da organização.

Palavras-chave: Captação de recursos; Estrutura Organizacional; Terceiro Setor; OSCIP.

ABSTRACT

FLACH, Leonardo. **Captação de recursos e Estrutura Organizacional de OSCIPs Ambientalistas**. 2006. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

This project was developed with the aim of knowing the characteristics of the fund raising and the organizational structure from Environment OSCIPs of Florianópolis. In order to achieve that purpose, it was realized a multicase study with the organizations Instituto Harmonia na Terra, Aprender and Aliança Nativa. Just to contextualize this research, there is a brief revision of the literature, which includes subjects like environment movement, third sector, the OSCIPs law and fund raising process. The data was collected through documental analysis and semi-structured interviews, that were applied through an intentional sample of subjects. The data were analyzed and seems to indicate characteristics like organic organizations, where the decentralization and the fluidity of the tasks division were detached. It was observed that the planning of these organizations still remains to be amateur and not realized for a long term. Their main financial sources are public and private organizations. But the opinion of the interviewed was that the expected results of public and private sources are different. While the public organizations expects quality in the execution of the proposed project, the private organizations intends to improve their image. It was also verified that the advantages provided by the OSCIPs law overcome their disadvantages. Between the related advantages are the improvement in the partnerships, the possibility to remunerate managers, and the improvement of the image of the organizations.

Key Words: Fund raising; Organizational Structure; Third Sector; OSCIP.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Áreas de atuação do Instituto Harmonia na Terra.....	69
Figura 2: Municípios atendidos pelo Instituto Harmonia na Terra	75
Gráfico 1: Dimensões da parceria entre o Estado e o Terceiro Setor.....	52
Gráfico 2: Público atendido pelo Instituto Harmonia na Terra	74
Quadro 1: Elementos constitutivos da estrutura organizacional	41
Quadro 2: Tipos de estrutura	50
Quadro 3: Lista de OSCIPs Ambientalistas de Florianópolis.	62
Quadro 4: Definição operacional da Estrutura Organizacional.....	64
Quadro 5: Definição operacional da captação de recursos.....	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CIRM	Comissão Interministerial de Recursos do Mar
CNAS	Conselho Nacional de Assistência Social
CNUMAD	Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento
CONAMA	Conselho Nacional do Meio Ambiente
CRC	Conselho Regional de Contabilidade
E-LAW	Environmental Law Alliance Worldwide
FATMA	Fundação do Meio Ambiente do Governo do Estado
FBOMS	Fórum Brasileiro de ONGs e Movimentos Sociais
FEEC	Federação de Entidades Ecologistas Catarinenses
FLORAM	Fundação Municipal de Meio Ambiente
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
INTEC	Instituto Tecnológico Científico
ONG	Organização Não-Governamental
OS	Organização Social
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PARE	Plantão de Acidentes e Reclamações Ecológicas
SNUC	Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza (SNUC)

SUMÁRIO

RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	viii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	ix
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	14
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	14
1.3 JUSTIFICATIVA	15
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 MOVIMENTO AMBIENTALISTA	18
2.2 TERCEIRO SETOR	23
2.3 ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO (OSCIPs).....	30
2.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	39
2.4.1 <i>Elementos que constituem a Estrutura Organizacional</i>	41
2.4.2 <i>Tipos de estruturas organizacionais</i>	48
2.5 CAPTAÇÃO DE RECURSOS	51
3 METODOLOGIA	57
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	57
3.2 COLETA DE DADOS	60
3.3 UNIVERSO DE PESQUISA	62
3.4 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE	63
3.4.1 <i>Definições constitutivas da categoria de análise</i>	64
3.4.2 <i>Definições operacionais da categoria de análise</i>	64
3.5 PERGUNTAS DE PESQUISA	65
3.6 ANÁLISE DOS DADOS	65
3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	67
4 ANÁLISE DOS DADOS	68
4.1 INSTITUTO HARMONIA NA TERRA	69
4.1.1 <i>Histórico da organização</i>	69
4.1.2 <i>Complexidade</i>	75
4.1.3 <i>Coordenação</i>	77
4.1.4 <i>Centralização</i>	79
4.1.5 <i>Fontes de recursos</i>	80
4.1.6 <i>Avaliação dos projetos</i>	83
4.1.7 <i>Acompanhamento dos projetos</i>	84
4.1.8 <i>Lei das OSCIPs</i>	85
4.2 AÇÕES PARA A PRESERVAÇÃO DOS RECURSOS NATURAIS E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO RACIONAL – APRENDER ENTIDADE ECOLÓGICA.....	86
4.2.1 <i>Histórico da organização</i>	86
4.2.2 <i>Complexidade</i>	88
4.2.3 <i>Coordenação</i>	91
4.2.4 <i>Centralização</i>	94
4.2.5 <i>Fontes de recursos</i>	95
4.2.6 <i>Avaliação dos projetos</i>	98
4.2.7 <i>Acompanhamento dos projetos</i>	101
4.2.8 <i>Lei das OSCIPs</i>	101
4.3 ALIANÇA NATIVA	105
4.3.1 <i>Histórico da organização</i>	105

4.3.2 Complexidade.....	105
4.3.3 Coordenação	107
4.3.4 Centralização.....	109
4.3.5 Fontes de recursos	111
4.3.6 Avaliação dos projetos	113
4.3.7 Acompanhamento dos projetos.....	114
4.3.8 Lei das OSCIPs	115
4.4 ANÁLISE COMPARATIVA.....	116
4.4.1 Complexidade.....	116
4.4.2 Coordenação	117
4.4.3 Centralização.....	119
4.4.4 Fontes de recursos	120
4.4.5 Avaliação dos projetos	121
4.4.6 Acompanhamento dos projetos.....	123
4.4.7 Lei das OSCIPs	124
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	127
5.1 CONCLUSÕES	127
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	131
6 REFERÊNCIAS	132
ANEXOS	139
ANEXO 1: ROTEIRO DE ENTREVISTA	140
ANEXO 2: LISTA DE ONGS AMBIENTALISTAS DE FLORIANÓPOLIS	142
ANEXO 3: LISTA DE ENTREVISTADOS	143

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

A partir de 1960 começaram a surgir novas formas de movimentos sociais, que pretendiam procurar soluções para os problemas dos quais o Estado (Primeiro Setor) e entidades privadas (Segundo Setor) passavam por dificuldades na resolução ou mesmo negligenciavam. Este novo grupo, chamado de terceiro setor, tem crescido de maneira vertiginosa e despertado a curiosidade de muitos pesquisadores.

Acreditando na força instituinte desses novos movimentos sociais e percebendo conflitos entre a atuação destes e a ordem estabelecida, busca-se apreender elementos que possibilitem refletir sobre esta relação. Para isso, é importante pensar nos dizeres de Evers (1984, p. 10): “Não pode existir um esforço de investigação política íntegro sem utopia e não pode existir uma projeção de uma sociedade mais justa e humana que não leve em consideração os novos movimentos sociais e suas premonições”.

Este trabalho fomenta a discussão na área do Terceiro Setor, que é visto por Salamon (1997) como um conjunto de instituições que incorporam os valores da solidariedade e os valores da iniciativa individual em prol do bem público. Thompson (1997) ainda comenta que o interesse pelas organizações do terceiro setor cresce devido ao seu potencial na economia. Além disso, afirma que o terceiro setor coloca no centro de suas ações as pessoas, argumentando que se a política se estrutura cada vez mais ao redor do poder e a economia em relação ao lucro, o espaço comum do Terceiro Setor são as necessidades humanas. Então o grande desafio segundo o autor é investigar de que maneira, a partir do social, o mercado pode ser reinventado, para que satisfaça às necessidades de bens e serviços da maioria da população, e não de uma minoria. Para isso, deve-se pesquisar também como se pode reinventar o Estado enquanto extensão de um contrato social que reflita essa relação, onde as pessoas estejam no centro das preocupações políticas.

Dentro do contexto do terceiro setor encontram-se as organizações não governamentais, que surgiram na década de 60, segundo Landim (1993). No entanto, foram amplamente difundidas no Brasil na década de 90 - principalmente após a realização da segunda Conferência Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (que ficou conhecida como ECO-92), no Rio de Janeiro. A partir deste evento, as ONGs passaram a atuar nos diversos segmentos da sociedade. Para se ter uma idéia do grande crescimento

destas organizações, é válido basear-se nos dados expostos por Fernandes (1994), que afirma que as ONGs se tornaram um fenômeno maciço a partir de 1970, sendo que cerca de 68% surgiram depois de 1975. Mesmo assim, estima-se que o total de ONGs na América Latina nos fins dos anos 70 já ultrapassava 10000.

Na década de 90, as propostas de Reforma do Estado enfatizaram, além da descentralização, a necessidade de estabelecer prioridades de ação, a busca de novas formas de articulação com a sociedade civil e a introdução de novas formas de gestão nas organizações estatais. Em relação a essas formas de gestão, a ênfase recai na busca por maior agilidade operacional, eficiência e eficácia, no intuito de superar a rigidez da burocratização dos procedimentos e desvios decorrentes da ausência de prestação de contas e controle social sobre as ações do estado. Aos objetivos da democratização dos processos decisórios e do acesso aos serviços públicos se agregam o da eficiência, eficácia e efetividade da ação estatal (FARAH, 2000).

É importante ressaltar que propor outras formas de organização estatal não significa eliminar ou reduzir o papel do Estado, mas reformar a sua ação, numa tentativa de confrontar a centralização, a burocratização e a apropriação do aparelho estatal por interesses privados e corporativos, o distanciamento das necessidades da comunidade, a má qualidade e a exclusão de segmentos de mais baixa renda por parte do Estado. O que se propõe, portanto, é que se reconheça que existe uma esfera pública, e que esta pode ser potencializada se houver colaboração em rede e se o Estado articular atores para enfrentar os problemas.

A captação de recursos, uma preocupação constante das organizações sem fins lucrativos, ganhou nos últimos anos enorme importância e passou a ser vista como uma ação que deve ser levada com uma dose maior de profissionalismo. Os recursos governamentais e da cooperação internacional (governamental e não governamental) vêm sendo reduzidos ou, na sua maioria, se tornando restritos a certos temas, regiões ou a projetos, ao invés do apoio direto à organização como um todo. Além disso, a valorização do papel das organizações sem fins lucrativos provocou a proliferação de iniciativas e de novas organizações, que passaram a solicitar e a disputar estes mesmos recursos, cada vez mais escassos. Ampliar as fontes de recursos torna-se também crucial para que as organizações possam, além de sobreviver, desempenhar um papel relevante junto aos seus públicos e à sociedade em geral.

As áreas em que as Organizações Não Governamentais atuam constituem-se nas mais diversas: cidadania e direitos humanos, saúde, assistência social, justiça, cultura, meio-ambiente, etc. No entanto, para este trabalho o foco de abordagem incide sobre as Organizações Não Governamentais Ambientalistas.

Mantendo o foco em Organizações Não Governamentais Ambientalistas, pretende-se analisar uma nova forma de qualificação oferecida a tais entidades, que consiste no título de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. Tal qualificação foi criada em março de 1999 pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso. A nova lei das OSCIPs acolhe muitas das propostas da agenda de reforma da área social e enfatiza a busca de formas mais eficientes de gestão. Através da lei das OSCIPs de 23 de março de 1999, o governo instituiu uma série de exigências para as organizações do terceiro setor, pois buscava através da lei maior transparência financeira e administrativa. Assim, para as organizações do terceiro setor que tivessem interesse em adquirir a qualificação como OSCIPs, teriam que procurar adequar sua estrutura organizacional às ordens impostas pela lei. Diante de tais constatações, o trabalho pretende estudar a estrutura atual destas organizações, bem como verificar como ocorre a captação de recursos financeiros das OSCIPs Ambientalistas. Desta forma, pretende-se neste trabalho responder ao seguinte problema de pesquisa:

“Como se caracteriza a captação de recursos e a estrutura organizacional de OSCIPs Ambientalistas de Florianópolis?”

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Caracterizar a captação de recursos e a estrutura organizacional de OSCIPs ambientalistas de Florianópolis.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar e caracterizar as formas de captação de recursos utilizados pelas OSCIPs Ambientalistas pesquisadas.
- Identificar e caracterizar a estrutura organizacional das OSCIPs estudadas.
- Relacionar semelhanças e diferenças encontradas nos perfis das OSCIPs analisadas.

1.3 JUSTIFICATIVA

A questão ambiental é grande foco de interesse no mundo acadêmico. Quase que simultaneamente, em várias partes do mundo, surgiram espaços de pesquisa e formação voltados ao tema que se consagrara no calor dos alertas sobre explosão demográfica, poluição industrial e estrangulamento da oferta de energia. A pauta fora dada por uma combinação de circunstâncias: balanços acadêmicos catastrofistas; grandes acidentes industriais; emergência de um novo pólo de movimentos sociais (o ambientalismo) centrados em teses pacifistas e em demandas por uma melhor qualidade de vida; sucessivas mobilizações em torno de debates promovidos por organismos multilaterais, com destaque para a Conferência de Estocolmo, de 1972.

Os assuntos referentes ao meio ambiente estão ganhando cada vez mais espaço na vida das nações e nos relacionamentos internacionais. A partir da década de 1980, este tema passou a ser implementado com mais intensidade, influenciando governos e a opinião pública. Os setores oficiais passaram a contar com a participação de organismos privados, com destaque para as Organizações Não Governamentais. Algumas das ONGs possuem parcerias com o Estado ou entidades que estimulam projetos ambientais, amparados em causas legítimas, as quais podem ser identificadas como defensoras dos interesses de seus financiadores.

Acredita-se que seja de interesse das organizações do terceiro setor aprofundar seus conhecimentos sobre lei das OSCIPs de março de 1999. Do mesmo modo, tal pesquisa pode proporcionar novos trabalhos e/ou artigos na área. Por se tratar de uma lei recente e que vem causando várias discussões, que proporciona vantagens como facilidades de financiamento junto ao governo ou ainda a possibilidade de remuneração aos funcionários, supõe-se que as organizações do terceiro setor tenham grande interesse em conhecer a lei de modo mais aprofundado.

Entendendo o fato que as entidades do Terceiro Setor têm como um de seus principais desafios o da sustentabilidade, tal pesquisa pretende também esclarecer para estas organizações, na qual se incluem as OSCIPs, sobre as diferentes possibilidades de captação de recursos. Ampliar as fontes de recursos torna-se crucial para que as organizações possam, além de sobreviver, garantir a sustentabilidade de seus propósitos e iniciativas e desempenhar um papel relevante na sociedade. Ampliando-se o leque de fontes financiadoras, diminui-se

também a possibilidade de vulnerabilidade e subordinação, fatores que podem se tornar comuns quando se depende de poucas fontes financiadoras.

Desta maneira, a presente pesquisa pretende conscientizar as organizações quanto à importância da captação de recursos desde o planejamento ao monitoramento, demonstrar as diferentes fontes de captação, bem como possibilidades de recursos junto ao Estado. Da mesma forma, pretende estimular as organizações do terceiro setor para que se estruturam de acordo com seus ideais. Visando superar esse desafio da sustentabilidade, vale reforçar que elas não podem perder de vista que essa atividade é um meio de cumprir com sua missão, ou seja, não podem considerar a captação de recursos como um fim. É possível perceber que são crescentes as possibilidades de parcerias, principalmente com o Estado, o que deixa ainda mais claro o interesse deste em transferir às entidades do Terceiro Setor determinadas questões sociais.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado da seguinte forma:

- Primeiro capítulo: introdução do trabalho, com apresentação do tema e problema de pesquisa, bem como justificativas para a realização da pesquisa e respectivos objetivos.
- Segundo capítulo: apresenta-se a fundamentação teórica, com o intuito de buscar referências acadêmicas que possam fornecer apoio para o atingimento dos objetivos da pesquisa. No capítulo abordam-se os seguintes temas: movimento ambientalista, terceiro setor, Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), estrutura organizacional e captação de recursos.
- Terceiro capítulo: diz respeito à metodologia, ou seja, fornece esclarecimentos sobre a maneira como os dados foram coletados, pesquisados e analisados na presente pesquisa. Entre os tópicos abordados encontram-se: caracterização da pesquisa, coleta de dados, universo de pesquisa, definições constitutiva e operacional das categorias de análise, perguntas de pesquisa e análise dos dados.
- Quarto capítulo: nesta parte do trabalho estão dispostas as análises dos dados coletados através de entrevistas junto às OSCIPs ambientalistas.

Posteriormente, apresenta-se uma análise comparativa dos casos estudados, para verificar as semelhanças e diferenças entre as organizações pesquisadas, com enfoque sobre os mecanismos de captação de recursos, estrutura organizacional, e lei das OSCIPs.

- Quinto capítulo: diz respeito a considerações finais da pesquisa, realizando reflexões a respeito da estrutura organizacional, captação de recursos, e lei das OSCIPs, de acordo com os dados analisados na pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MOVIMENTO AMBIENTALISTA

Segundo Tommasino e Foladori (2001), a preocupação com o meio ambiente surgiu a partir do momento que se averiguou que os recursos estavam sendo utilizados num ritmo maior do que sua capacidade natural de reposição e que os dejetos eram gerados a um ritmo maior do que a capacidade da natureza de absorvê-los. Neste contexto, os problemas ambientais podem ser reduzidos a dois grandes grupos: a depredação e a contaminação. Com a revolução industrial, os termos da relação utilização e capacidade de regeneração da natureza foram invertidos: nossa espécie começou a violentar o movimento global da natureza, alterando o quadro, com a ruptura da escala e do ritmo sob o duplo efeito do crescimento demográfico e do desenvolvimento tecnológico sem precedentes históricos. Particularmente nos anos 80 e 90, é que a problemática ambiental adquire sua configuração contemporânea. Tornou-se evidente que esse aumento da produção é acompanhado de uma intensificação da degradação ambiental, que passa a adquirir dimensões globais. Segundo esses autores, o caráter contemporâneo da crise ambiental se diferencia das crises ambientais ocorridas em outros períodos da história da humanidade pelo ritmo, amplitude e profundidade, resultantes da expansão da produção capitalista para o mercado. Para Vitousek (1997), entre os tantos problemas ambientais contemporâneos, os dois principais e de escala global são: a mudança climática e a perda da diversidade biológica.

É difícil afirmar uma data específica para o início do movimento ambientalista, embora se saiba que a preocupação com a degradação do meio ambiente já ocorra há bastante tempo. Em 1273, uma lei na Inglaterra proibia a queima do carvão mineral (McCORNICK *apud* SOARES, 2003). Além disso, nas terras as quais hoje pertencem à Itália viveu Francisco de Assis, de 1182 a 1226. Ele que é considerado pelos católicos o padroeiro da ecologia, defendeu, a partir de uma inspiração cristã, a igualdade entre os seres vivos (DIAS *apud* SOARES, 2003). Outros fatos de suma importância para o crescimento do movimento ambientalista foram: os poetas românticos, os devaneios de Rousseau, os naturalistas que se

deliciavam enquanto buscavam os detalhes da natureza, as sociedades de observadores dos animais, a geografia das plantas de Humboldt (ACOT *apud* SOARES, 2003), a primeira organização “ambientalista” na Inglaterra de 1865, a fundação da ecologia por Haeckel em 1869, a polêmica inicial entre o conservacionismo de Pinchot e o preservacionismo de Muir, a experiência telúrica e ecológica-econômica de Thoreau, o primeiro acordo internacional sobre a caça na África em 1900, a criação da União Internacional para a Proteção da Natureza sob os auspícios da ONU em 1948, o movimento de contracultura na década de 60, a *Primavera silenciosa* de Rachel Carlson em 1962 e a Conferência de Estocolmo sobre o Ambiente Humano, em 1972.

Na opinião de McCornick (1992) a origem do ambientalismo seria datada de 1788, pela ocasião da publicação do livro “*The Natural History of Selbourne*”, de autoria de Gilbert White. Considerado como a primeira influência do pensamento ambiental britânico, o autor expõe uma visão arcadiana da natureza, na qual defendia a simplicidade e humildade de modo a restaurar a convivência pacífica do homem com a mesma.

Segundo León (2001), o ambientalismo originou-se em meados do século XIX. Apesar de se supor que a preocupação com o meio ambiente já ocorra há bastante tempo, somente perto de 1850 que os ambientalistas se organizaram e se institucionalizaram na forma de grupos ou associações, para promover a apreciação da natureza e dar conta de casos específicos.

O movimento ambientalista apresenta uma enorme diversidade, seja qual for a categorização adotada, o que se constitui numa dificuldade adicional, pois as pessoas e ONGs freqüentemente possuem simultaneamente afinidades e diferenças sob os diversos pontos de vista adotados. A diversidade se apresenta no campo da orientação ideológica, dos setores sociais, dos objetivos, dos oponentes principais e da metodologia de atuação, entre outras. Como reflexo desse quadro, também se verifica um “pluralismo temático nos estudos e teses ambientalistas: valores, atitudes, instituições, processos e macroestruturas [...], estudos de caso, análises de discurso, *surveys* de ativistas e de organizações ambientalistas, estudos longitudinais sobre conflitos ambientais, investigações históricas, análises comparadas” (ALONSO & COSTA, 2002, p. 39).

A preocupação ecológica intensificou-se a partir do final da década de 40. Em 1948, foi implantada a União Internacional para a Proteção da Natureza (UIPN), criada por um grupo de especialistas das Nações Unidas. Em 1949, foi realizada a Conferência Científica das Nações Unidas sobre Conservação e Utilização de Recursos, sendo este o primeiro grande acontecimento em nível do ambientalismo mundial (LEIS & D’AMATO, 1995, p. 80).

Durante as décadas de 50 e 60, os estudos sobre as questões ecológicas provinham em grande parte da comunidade científica e dos chamados ambientalistas não-governamentais. Nesta época, os maiores destaques foram os trabalhos de Rachel Carlson, em 1962, com o título “Silent Spring” e os relatórios científicos do Clube de Roma, que tiveram início em 1968. Um desses relatórios - com o título “Os Limites do Crescimento” - chamava a atenção para o fato de que se o crescimento populacional e da produção do mundo continuassem no mesmo ritmo em longo prazo, eles iriam resultar em catástrofe no próximo século. A poluição da atmosfera decorrente da queima de combustíveis; a poluição das águas dos rios, lagos, mares e oceanos através de produtos químicos; e a degradação dos solos, via a erosão e a utilização de agrotóxicos, desencadeariam à humanidade uma intensa escassez de alimentos. Ressuscitava-se, com isto, a velha tese malthusiana da escassez de alimentos. A proposta para a não ocorrência de problemas de escassez de alimentos estava relacionada com uma política de crescimento zero. Esse modelo de análise, porém, foi severamente questionado pelos países do Terceiro Mundo. Para esses, tal política vincularia a riqueza aos países industrializados e eternizaria a pobreza nos países subdesenvolvidos (KITAMURA, 1994).

Na década de 70, as maiores preocupações referentes às questões ambientais procediam dos partidos políticos. Esse período foi marcado pela Conferência de Estocolmo, realizada em 1972. As principais conclusões tiradas nessa conferência foram: a proteção do meio ambiente já era considerada um problema de grande importância que influenciava o bem-estar das populações e o desenvolvimento econômico do mundo; o crescimento natural das populações humanas gera problemas permanentes à preservação do meio ambiente; e, os grandes problemas que dizem respeito ao meio ambiente dos países industrializados relacionavam-se à poluição industrial e, em contrapartida, os problemas comuns dos países em desenvolvimento se referiam ao mau uso e esgotamento de recursos naturais. Durante esta mesma década de 70, verificou-se a expansão de agências estatais do meio ambiente e a implantação do Programa das Nações Unidas para o meio ambiente (UNEP), além da consolidação dos partidos verdes (LEIS & D’AMATO, 1995; KITAMURA, 1994).

No início da década de 80 surge o conceito de desenvolvimento sustentável, quando a União Internacional para a Conservação da Natureza (UICN) elaborou o Documento Estratégias de Conservação Mundial, com o intuito de atingir o desenvolvimento sustentável por meio da conservação dos recursos vivos. Mas tal conceito só se tornou popular a partir do Relatório Brundtland (“Nosso Futuro Comum”, publicado em 1987), estando no centro do discurso ecológico oficial. Muita discussão, porém, surgiu a partir de então, não havendo, atualmente, consenso quanto ao seu significado. Verificou-se, também, a entrada em cena dos

atores associados ao sistema econômico (empresas). Devido à possibilidade de escassez dos recursos naturais nesta década, algumas empresas se vincularam ao conceito de “desenvolvimento sustentável” e à idéia de um mercado verde, onde surgem preocupações com as questões ambientais (LEIS & D’AMATO, 1995).

O desenvolvimento sustentável, segundo o Relatório Brundtland, é o que atende às necessidades das pessoas sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades (LEIS & D’AMATO, 1995). Esse tipo de desenvolvimento é baseado em um processo de mudança no qual a exploração de recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional estão todos em harmonia (OPSCHOOR & STRAATEN, 1993, p.203).

No Relatório “Nosso Futuro Comum” é enfatizado que os modelos predominantes de crescimento econômico são ecologicamente não viáveis, sendo necessária uma nova política econômica. A noção de desenvolvimento sustentável terá que ser adequadamente incorporada dentro da teoria econômica, com repercussões para, entre outras coisas: 1) o tratamento dos recursos naturais como fatores de produção, bem como determinantes de bem-estar, 2) avaliação teórica, e 3) avaliação das forças de mercado (OPSCHOOR & STRAATEN, 1993).

Nos últimos dez anos, de acordo com a literatura econômica, observa-se um variado número de definições de crescimento ou de desenvolvimento sustentável. Pezzey *apud* Tolmasquim (1995) cita sessenta definições, Redclift *apud* Tolmasquim (1995) registrou mais de cem versões, Pearce & Markandya *apud* Tolmasquim (1995) mencionam vinte e seis, sendo que há dois tipos de abordagem do conceito de desenvolvimento sustentável, que são a abordagem econômica global e a abordagem ambiental ou ecológica.

O conceito de sustentabilidade tem ganho cada vez mais espaço em diversas áreas do conhecimento humano, com ênfase para as atividades produtivas. Existe o consenso de que o desenvolvimento de hoje não pode comprometer os recursos naturais das gerações futuras. As nações industrializadas, em sua maioria, após exaurirem suas fontes de recursos naturais, voltaram-se para a defesa do meio ambiente, dirigindo suas ações para os países onde a legislação ambiental permite a inserção de elementos estrangeiros.

No Brasil, a Constituição de 1988 destinou espaço próprio para o assunto em seu Capítulo VI, do Meio Ambiente, art. 225. A Lei nº. 9.985, de 18 de julho de 2000, regulamentou o art. 225, § 1º, incisos I, II, III e VII da Constituição Federal, instituindo o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza (SNUC) e dando outras

providências. Esta Lei estabeleceu critérios e normas para a criação, implantação e gestão das unidades de conservação, definindo alguns preceitos que vigoram sobre o assunto.

Um dos grandes marcos do calendário ambientalista foi realização da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), em 1992, no Rio de Janeiro, também conhecida como ECO-92. Dessa conferência resultaram diversos documentos, sendo o de maior destaque a Agenda 21. Este programa de ação está baseado num documento de 40 capítulos com a proposta de promover em escala mundial um novo padrão de desenvolvimento, conciliando métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica.

Em meados de julho de 2002, o Brasil lançou a Agenda 21 Brasileira. Este documento reafirma os compromissos feitos dez anos antes, na ECO-92, e foi levado para Cúpula Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, ou Rio+10, realizada em Joanesburgo, como forma de mostrar no campo internacional que o País havia se aplicado em dar andamento ao tema. O documento brasileiro abordou seis vertentes básicas: gestão dos recursos naturais, agricultura sustentável, cidades sustentáveis, redução das desigualdades sociais, infraestrutura e integração regional e ciência e tecnologia para o desenvolvimento sustentável. A Agenda 21 Brasileira é um processo de planejamento estratégico participativo. Este processo vem sendo conduzido pela Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 21 Nacional - CPDS. A metodologia de elaboração da Agenda privilegia uma abordagem multissetorial da realidade brasileira, procurando focalizar a interdependência das dimensões ambiental, econômica, social e institucional. Além disso, determina que o processo de elaboração e implementação deve estabelecer parcerias, entendendo que a Agenda 21 não é um documento de governo, mas um produto de consenso entre os diversos setores da sociedade brasileira.

As duas principais formas através das quais o movimento ambientalista se manifestou sempre foram o poder público e a sociedade civil organizada. Todavia, atualmente ele tem alcançado diversas esferas sociais. Esse fenômeno varia nos países, mas analisando o caso brasileiro, Viola e Leis (1991), que denominam esse fenômeno de ambientalismo multissetorial e complexo, dizem que este passa a se dividir a partir da segunda metade da década de 80 da seguinte forma: ambientalismo *stricto sensu* (as ONGs); governamental (secretarias e ministério do meio ambiente); sócio-ambientalismo (outros movimentos sociais com alguma pauta ambientalista); científico (pesquisadores e instituições); empresarial (preocupação com a sustentabilidade no seu processo produtivo); dos políticos profissionais de diversos partidos; religioso e espiritual; dos educadores em todos os níveis escolares,

jornalistas e artistas; indivíduos coletivos, mas não organizados, formadores de opinião; partidos verdes; grupos promotores do potencial humano (terapeutas naturais); e camponeses, com a constituição da agricultura ecológica (VIOLA e LEIS, 1991, p. 24).

Sob a designação de entidades ambientalistas ou ONG ambientais, consolidou-se no País um significativo sistema de organizações da sociedade civil que vem influenciando na definição e execução da política brasileira no setor. Estas organizações da sociedade civil, que lutam por causas sociais, saúde, educação, cultura, meio-ambiente, fazem parte de um grupo denominado Terceiro Setor.

2.2 TERCEIRO SETOR

Embora o desenvolvimento acentuado de entidades do terceiro setor seja um fato relativamente recente, suas origens encontram-se em períodos bem mais antigos da história. De fato, Hudson (1999) ressalta que em períodos anteriores ao nascimento de Cristo já se faziam presentes muitos dos valores hoje atribuídos ao terceiro setor, tais como a caridade e a filantropia.

Para Salamon (1998) a atividade voluntária organizada já estava presente na China da antiguidade, sendo fortalecida e institucionalizada sob o Budismo desde o século VIII. No Japão, a atividade filantrópica remonta ao período Budista, sendo que a primeira fundação japonesa moderna, a Sociedade da Gratidão, foi estabelecida em 1829.

Segundo Camargo (2001), o capitalismo passa a sugerir a livre iniciativa e a livre concorrência, procurando aproveitar ao máximo os meios materiais de produção. Com a produção em escala, desenvolveu-se na mentalidade da elite econômica a importância da acumulação de capitais. Enquanto as necessidades do homem sempre foram ilimitadas, os recursos materiais não o são. Ademais, paralelamente ao acúmulo de renda e de propriedades numa porção da sociedade, ocorreu o inverso no outro lado, com um processo de empobrecimento motivado pelos baixos salários. Essa conjuntura ocasionou uma situação de fragilidade do Estado e aliado com o dinamismo da globalização, do comércio e da economia, o poder público passa a não suprir as necessidades e interesses coletivos. As desigualdades sociais e o fracasso do Estado em reverter este quadro e a ineficiência do atendimento às necessidades sociais despertaram na sociedade civil a busca de soluções privadas para problemas públicos. Surge então o Terceiro Setor, composto por entidades não governamentais e sem fins lucrativos, que pretendem complementar e apoiar a luta por causas sociais.

Embora não se possa localizar com clareza absoluta o período histórico da origem do que hoje se denomina de terceiro setor, não há dúvidas quanto ao "boom" de crescimento dessas organizações no mundo inteiro. Para Salamon (1997), esse desenvolvimento pode ser traduzido em números. Por exemplo, em pesquisa realizada em 1982 junto a organizações sem fins lucrativos em 16 comunidades norte-americanas, descobriu-se que 65% haviam sido criadas após 1960. Drucker (1997) chegou a afirmar que as instituições sem fins lucrativos são vitais para a sociedade norte-americana, constituindo-se em sua característica mais marcante.

Segundo Mello (2001), as entidades que são formadas para servir a uma variedade de objetivos coletivos (públicos), são caracterizadas pelo Estado e constituem o denominado Primeiro Setor. O setor privado, constituído de organizações que objetivam a geração de lucro ao empreendedor (que assume os riscos associados a tal empreitada) denomina-se Segundo Setor. E aquelas organizações formadas através de iniciativas privadas, porém públicas por suas finalidades (geralmente ligadas ao interesse coletivo) são denominadas Terceiro Setor.

Thompson (1997, p. 47) comenta que o Terceiro Setor coloca no centro de suas ações as pessoas, ao citar que se a política se estrutura cada vez mais ao redor do poder e a economia em relação ao lucro, o espaço comum do Terceiro Setor são as necessidades humanas. Então, o grande desafio segundo o autor é ver como, a partir do social, o mercado pode ser reinventado, para que satisfaça às necessidades de bens e serviços da maioria da população, e não de uma minoria. E também como se pode reinventar o Estado enquanto extensão de um contrato social que reflita essa relação, onde as pessoas estejam no centro das preocupações políticas.

Mello (2001) afirma que as organizações do Terceiro Setor têm como características: finalidade não lucrativa; não estão sujeitas à disciplina do mercado; autonomia, inclusive do Estado; satisfação de necessidades coletivas; metas complexas de interesse público; multiplicidade e heterogeneidade dos *stakeholders*; financiamento múltiplo; participação do trabalho voluntário; ações fundadas em valores psico-sociais; corpo técnico com forte compromisso com o desenvolvimento social e estão geralmente próximas aos seus beneficiários.

Fernandes (1994) expõe que o terceiro setor responde a necessidades coletivas, e suas organizações e iniciativas no âmbito privado visam à produção de bens e serviços públicos. Por não poder gerar lucros, os excedentes devem ser reinvestidos nos meios para a produção dos fins estipulados.

O advento do Terceiro Setor não é fruto de uma causa específica, uma situação singular ocorrida no transcorrer da história. É na verdade o resultado de uma série de acontecimentos que vêm marcando a história e de questionamentos e ações deles decorrentes, que põem em xeque os valores vigentes na sociedade centrada no mercado (RAMOS *apud* FRASSON, 2001).

Landim (1993) afirma que os serviços oferecidos pelo terceiro setor dependem, em sua grande parte, de doações voluntárias, visto que os investimentos financeiros são maiores que os possíveis retornos financeiros. A quantidade de recursos humanos e materiais ultrapassam a capacidade de pagamento dos mais interessados, e, como o Estado não dá conta de subsidiar toda esta atividade, as doações tornam-se imprescindíveis para o funcionamento dos serviços, quer dizer, neste setor o lucro dá lugar à doação - alguns fornecem para que outros, menos favorecidos, possam receber.

Andion (1998) afirma que existem traços comuns entre todas as organizações da economia solidária (ou entidades do terceiro setor), entre os quais se destacam: objetivos sociais sobrepondo-se aos objetivos de mercado; criação de uma relação social de proximidade, gerando um sentimento de identificação tanto para os membros quanto para o meio externo; formas plurais de trabalho, compostas de assalariados, voluntários e outros parceiros. Para a autora, a economia solidária (ou terceiro setor) pode ser percebida como uma economia substantiva, ou seja, uma economia não separada dos valores nem de regras morais.

Como apontaram Fischer e Falconer (1998), o Terceiro Setor começou a se esboçar no Brasil como um conjunto organizacional diferenciado, no bojo do processo de redemocratização, consolidando o trabalho de inúmeros grupos formais e informais que atuavam em diversas áreas sociais. Paradoxalmente, o fortalecimento da sociedade civil no Brasil deu-se na época da resistência à ditadura militar. No momento em que o regime autoritário bloqueava a participação dos cidadãos na esfera pública, micro-iniciativas na base da sociedade foram inventando novos espaços de liberdade e reivindicação. Falava-se então muito de Estado e pouco de Mercado. Repressão política e dominação econômica se interpenetravam e se reforçavam mutuamente. Neste período ditatorial a sociedade sofreu forte demanda por um espaço fora do âmbito do governo para atuar nas causas coletivas, esquivando-se da lógica do mercado e formando um terceiro setor.

Segundo Fernandes (1994), apesar de as ONGs terem se tornado um fenômeno maciço a partir de 1970, cerca de 68% surgiram depois de 1975. Mesmo assim, o total de ONGs na América Latina, nos fins dos anos 70 já ultrapassava 10000.

Palma (1988) comenta que o grande crescimento das ONGs ocorreu devido a quatro crises: a) a falência do Estado Social: o Estado não deu conta da sua função social e mostrou-se incapaz de atender à população mais necessitada, por falta de recursos, estrutura e planejamento; b) vive-se a crise do desenvolvimento sustentado: muitos países tiveram uma paralisação em suas taxas de crescimento, o que ocasionou uma rápida e enorme exclusão social; c) a crise do socialismo afetou todo o mundo, afinal o socialismo sempre foi para muitos uma esperança de justiça social; d) existência de uma situação mais aplicável a países como o Brasil, que é uma conjugação de problemas ambientais (lixo, poluição, destruição de recursos naturais) com a crise da segurança (medo, assalto, roubo), com crianças fora da escola, com analfabetismo de jovens e adultos, com desemprego e, finalmente, com carência de cidadania.

Dentro do campo do terceiro setor surge no Brasil, no ano de 1996, a expressão Economia Solidária. Segundo Lechat (2002), a expressão foi criada por Paul Singer, tendo sua primeira aparição num artigo publicado no jornal "Folha de São Paulo", em 11 de julho de 1996, intitulado "Economia solidária contra o desemprego". Neste artigo, Singer trata da definição da Economia Solidária (ES) como projeto de governo para a prefeitura de São Paulo na campanha de Luiza Erundina, então candidata à reeleição e em cujo primeiro governo Singer foi Secretário de Planejamento. A expressão ainda não tinha assumido a forma que assumiria mais tarde nos textos do autor. Em 1998, no livro "Globalização e Desemprego: Diagnósticos e Alternativas", Singer já trata de elaborar mais o conceito como proposta teórica de amplo alcance, capaz de mitigar o problema da falta de emprego em termos mais gerais. A exemplo deste artigo de Singer pode-se constatar a relação entre a criação do conceito e a formulação de políticas públicas. Da mesma forma, o governo de Olívio Dutra no Rio Grande do Sul (1999 - 2002) teve participação importante na conformação da Economia Solidária, principalmente no estímulo ao debate sobre o tema a partir do I Fórum Social Mundial (2001), realizado em Porto Alegre.

Outros termos, como Sócio-Economia, Economia Popular (ou Economia Popular Solidária), Economia de Comunhão, Economia Pluralista, Economia Social, também são considerados como parte do campo de discurso da Economia Solidária. Claramente, o uso

de diferentes termos não é acidental ou neutro. Diferentes visões estão implicadas no uso dos diferentes termos, muitas vezes dando a forma a disputas em torno de projetos (LECHAT, 2002).

Não é fácil traçar a origem da expressão "Economia Solidária" no Brasil. Os profissionais privilegiam a construção de uma história, no Brasil, a partir do surgimento de empreendimentos considerados "solidários", sem que a invenção do termo seja considerada significativa. Ao que parece privilegiar, ou mesmo apontar as origens da ES enquanto ligada a uma construção teórica, "intelectual" e sua relação com a academia e com as ONGs, poderia deslegitimar a Economia Solidária como construção popular, a partir dos pobres. No "Encontro Internacional de Economia Solidária", perguntado explicitamente sobre a origem do uso da expressão no Brasil, Paul Singer remete sua origem aos franceses, no século XIX (LECHAT, 2002).

Já Verardo (2003) discorda da nomenclatura "Economia Solidária". Segundo o autor, no mundo em que vivemos, "economia" significa economia de mercado. Mercado significa viver da exploração voltada exclusivamente a obter cada vez mais lucro, baseando-se essencialmente na competição, concorrência e, conseqüentemente, na exclusão dos menos competitivos e perdedores. Assim, de certa forma, as palavras "economia" e "solidariedade" representam duas áreas antagônicas (VERARDO, 2003).

Alguns profissionais defendem que o sentido "original" e etimológico da palavra economia seja resgatado, ou seja, o de administração da casa. Assim seria possível acentuar o caráter mais "humano". Neste sentido, não deixa de estar implícito que a economia que se pratica hoje seria uma perversão de um suposto sentido primordial. Este novo paradigma desponta, relacionando a economia com sua função original, a "gestão da casa", referida aqui a todas as casas em que habitamos nesta existência, desde o nosso corpo até o planeta Terra, passando pelas comunidades que nos situam, o município, o estado, o país a macro-região, o continente (GT-BRASILEIRO, 2002, p.12).

Segundo a definição do dicionário Aurélio, para "solidariedade" destacam-se três matrizes de idéias: 1)

"Sentido moral que vincula o indivíduo à vida, aos interesses, às responsabilidades de um grupo social, de uma nação, ou da própria humanidade"; 2) "Relações de responsabilidade entre pessoas unidas por interesses comuns [...]"; 3) (verbetes "solidário"): "Que partilha o sofrimento alheio, ou se propõe a mitigá-lo". Pode-se dizer que são estas, também, as três matrizes de sentido atribuídas aos termos "solidariedade" e "solidário(a)" no discurso dos profissionais da ES. Estes três sentidos da solidariedade podem ser associados a três visões distintas que se apresentam por vezes como concorrentes, por outras como complementares no que diz respeito às representações sobre a ES. A estas três idéias seria possível associar, respectivamente, as seguintes formulações: 1) O compromisso com a localidade (desenvolvimento local) e com o meio ambiente, a superação do racismo e da desigualdade entre homens e mulheres; 2) Associação das pessoas para produzirem ou consumirem (praticar economia) de forma mais vantajosa, num sentido amplo, para todos os envolvidos; 3) Oferecer àqueles que não têm acesso a trabalho e a meios de vida necessários para a sobrevivência ("excluídos"), uma forma de obter renda e pertencer a uma coletividade (FERREIRA, 1986, p.1607).

A expressão Economia Solidária foi usada pela primeira vez em 1996 por Paul Singer e foi em torno dela que, no fim da década de 1990, várias iniciativas passam a ser reconhecidas como pertencentes a uma "outra economia" e os indivíduos e entidades envolvidas com elas passam a se reconhecer como parte de um universo comum. No Primeiro Fórum Social Mundial (FSM), em 2001, diversos agentes entre vários tipos de organizações e indivíduos começam a dar forma a um grupo que a partir daí se expande, ao mesmo tempo em que cresce frente ao cenário nacional e se mostra internacionalmente (VERARDO, 2003).

O significado do Fórum Social Mundial (nas suas três edições em 2001, 2002 e 2003) para a constituição deste mundo não está apenas no fato de ter se transformado em um espaço de articulação nacional e internacional (o que absolutamente não é pouco), mas também por ser um evento que mostra e constrói um "espírito" da crítica ao chamado neoliberalismo como face contemporânea do capitalismo. As propostas de uma globalização

mais justa, a valorização da diversidade, e dentro disso da possibilidade de também a crítica se globalizar, constituem este espírito no qual a ES surge e que ela também constrói (VERARDO, 2003).

Apesar de a teoria de origem da Economia Solidária destacar os fundamentos essencialmente espontâneos de organização dos trabalhadores, também os teóricos do chamado "socialismo utópico" são considerados uma das suas fontes. Trata-se principalmente de Charles Fourier, Pierre Proudhon e, principalmente Robert Owen e suas propostas sobre comunidades alternativas, organizadas segundo princípios igualitários (SINGER *apud* CATTANI, 2003).

A economia solidária não é a criação intelectual de alguém, embora os grandes autores socialistas denominados 'utópicos' da primeira metade do século XIX (Owen, Fourier, Buchez e Proudhon etc.) tenham dado contribuições decisivas ao seu desenvolvimento. A economia solidária é uma criação em processo contínuo de trabalhadores em luta contra o capitalismo. Como tal, ela não poderia preceder o capitalismo industrial, mas o acompanha como uma sombra, em toda sua evolução (SINGER *in* SINGER, SOUZA, 2000, p.13).

A economia solidária do trabalho apresenta-se como um marco de resgate de inúmeras experiências do movimento das classes trabalhadoras que, no coração da crise de hegemonia do capitalismo global e na busca de reconstrução de paradigmas de emancipação, combina as aspirações de liberdade com a materialidade da igualdade, através da revalorização da autonomia e da cooperação horizontal entre os cidadãos e cidadãs, como produtores e reprodutores da forma de riqueza material e imaterial nas diferentes sociedades (BOCAYUVA *in* GTBRASILEIRO, 2002).

Principalmente no caso do Brasil, a Economia Solidária apareceria como fruto do desemprego e da exclusão, num certo sentido, como única opção disponível. Com a crise social das décadas perdidas de 1980 e 1990, em que o país se "desindustrializou", milhões de postos de trabalho foram perdidos, acarretando desemprego em massa e acentuada exclusão social, a economia solidária reviveu no Brasil (SINGER, 2002, p.122).

Como em outras partes do mundo, o tema economia solidária é retomado no Brasil em meio a um contexto de crise do emprego e de reestruturação produtiva na economia capitalista (IBASE, 2003).

No início da década de 90, com a intensificação do processo de abertura da economia brasileira aos mercados internacionais, surgiu um novo desafio no mundo do trabalho: o desemprego estrutural ou tecnológico, ou seja, o desemprego sem retorno. Foi neste processo de mudança que apareceram no Brasil, se não os primeiros, significativos projetos de autogestão, onde os trabalhadores passaram a assumir o controle dos ativos das empresas de produção industrial e, principalmente, o controle da gestão (ANTEAG in GTBRASILEIRO, 2002:18).

Paul Singer identifica como o "movimento pela Economia Solidária" o conjunto de iniciativas e organizações que tinham em comum a idéia de que empreendimentos econômicos baseados em princípios igualitários poderiam ser um instrumento de combate à pobreza e ao desemprego (SINGER in SINGER, SOUZA, 2000, p. 123). A idéia de "movimento", no caso, também remete à idéia de reivindicação e à inserção deste debate no campo político.

2.3 ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO (OSCIPs)

Dentro do terceiro setor, existem diversas qualificações para as organizações, dentre as quais podem ser citadas: associações, cooperativas, entidades filantrópicas, organizações sociais, fundações, organizações não governamentais. Além destas, com a promulgação da Lei nº 9.790, em 23 de março de 1999, foi criada pelo presidente Fernando Henrique Cardoso uma nova qualificação para as organizações da sociedade civil. Trata-se da Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).

Na acepção da lei das OSCIPs, "sociedade civil" é um segmento da sociedade brasileira que é regulado por normas do Direito Civil. Assim, por meio de organizações da sociedade civil, o Estado descentraliza atividades de prestação de serviços de interesse público, mas mantendo o seu financiamento através de transferência de recursos (PEYON, 2004).

Segundo Peyon (2004), antes mesmo da lei das OSCIPs, as organizações não-governamentais tomavam iniciativas de interesse público. Todavia, foi a partir da década de 1990 que ocorreu a rápida expansão. Vários grupos já possuíam o reconhecimento oficial com títulos de utilidade pública, outorgados pelo Ministério da Justiça ou ainda “beneficentes de assistência social” (que correspondia ao antigo Certificado de Fins Filantrópicos), ou ainda pelo título da Previdência e atualmente pelo título da Assistência e Promoção Social. A Medida Provisória no. 2.216, de 31 de agosto de 2001, permitiu a coexistência simultânea de qualificações até março de 2004, quando a partir de então as entidades tiveram que optar por uma delas.

Houve ainda a Lei no. 9.637, de 15 de maio de 1998, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações Sociais (OS). Dentro desta categoria podem se enquadrar pessoas jurídicas cujas atividades estejam voltadas para o ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, proteção e preservação do meio-ambiente, cultura e saúde, atendidos os requisitos da lei. A lei possibilitou o “Contrato de Gestão”, que corresponde ao instrumento firmado entre o Poder Público e a entidade qualificada como OS.

Até a promulgação da lei das OSCIPs as organizações do terceiro setor vinham tentando adequar uma legislação que lhes fosse apropriada. Com empenho do Conselho do Comunidade Solidária e Organizações Não Governamentais - ONGs, foi criada esta nova qualificação. Mas de acordo com Peyon (2004), logo que a lei das OSCIPs foi sancionada, houve um fórum de debates em que um grupo de dirigentes de associações mostrou-se cético pela possibilidade de serem “muito controlados” pelo Estado, enquanto outro grupo manifestou-se otimista com a chance de “oxigenar” suas entidades. Mesmo assim, o autor se mostra otimista, ao afirmar que “aquelas entidades que eram independentes adquiriram *know-how* em técnicas de gestão para o terceiro setor e essa experiência acumulada, espera-se, venha melhorar a utilização dos recursos públicos no caso de optarem” (PEYON, 2004, p. 30).

No entanto, vale lembrar que a lei não obriga nenhuma entidade a ser OSCIP. É importante também frisar que a Lei das OSCIPs não cria uma nova forma societária ou uma nova natureza de organizações privadas. A qualificação como OSCIP não diz respeito à natureza jurídica das organizações, mas a uma qualidade, um caráter adjetivo, que adere à sua natureza, mas não a modifica. Além disso, esta lei não pretende se sobrepor às outras, mas criar e reconhecer certo tipo de entidade já em atividade no Brasil e no mundo: as ONGs. Do

ponto de vista dos redatores da lei, as normas anteriores que abarcavam o setor não eram convenientes para regulá-lo.

Poderão solicitar a qualificação como OSCIP, de acordo com o Artigo 3º da Lei, as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, que tenham pelo menos uma das seguintes finalidades: promoção da assistência social; promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico; promoção gratuita da educação, ou saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei; promoção da segurança alimentar e nutricional; defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; promoção do voluntariado; entre outros.

Entendendo que as instituições qualificadas como OSCIPs devem manter-se com uma maior autonomia gerencial, sem descuidar-se da sua estrutura jurídica, apresentando uma gestão e uma administração transparente e eficiente, é agora norma que suas prestações de contas estejam em conformidade com os princípios fundamentais de contabilidade, tornando-se acessíveis a qualquer pessoa que tenha o mínimo de conhecimento nessa área. A referida lei também estabeleceu regras sobre o controle da execução do termo de parceria, bem como disciplinou a forma de fiscalização dos recursos públicos que forem recebidos pelas referidas Organizações Cíveis de Interesse Público.

Para obter a qualificação de Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), uma entidade deve atender aos requisitos dos artigos 1º, 2º, 3º, 4º e 5º da Lei 9.790/99, ou seja:

- ser pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos;
- atender aos objetivos sociais e às normas estatutárias previstas na Lei;
- apresentar cópias autenticadas dos documentos exigidos.

Devido à dificuldade de definir com precisão o significado de "interesse público", indispensável para o acesso à nova qualificação, e diante do risco de uma definição genérica e abstrata, foram estabelecidos dois critérios que, combinados e simultâneos, caracterizam e dão sentido ao "caráter público" das OSCIPs. Deste modo, as entidades têm que obedecer ao mesmo tempo aos critérios de finalidade - não ter fins lucrativos e desenvolver determinados tipos de atividades de interesse geral da sociedade (art. 1º e 3º da Lei 9.790/99) - e adotar um determinado regime de funcionamento - dispor em seus estatutos e engendrar nas suas ações preceitos da esfera pública que tornem viáveis a transparência e responsabilização pelos atos praticados (art. 4º da Lei 9.790/99).

É considerada sem fins lucrativos, conforme parágrafo 1º do artigo 1º da Lei 9.790/99: "(...) a pessoa jurídica de direito privado que não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social".

2.3.1 Exigências relativas ao estatuto

De acordo com o art. 4º da Lei 9.790/99, o estatuto de uma OSCIP deve dizer claramente que a entidade:

- i) observa os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e eficiência;
- ii) adota práticas de gestão administrativa que coíbam a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios ou vantagens pessoais em decorrência da participação nos processos decisórios;
- iii) possui um conselho fiscal ou órgão equivalente, dotado de competência para opinar sobre os relatórios de desempenho financeiro e contábil e sobre as operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres para os organismos superiores da entidade;
- iv) prevê, em caso de dissolução da entidade, que seu patrimônio líquido será transferido a outra pessoa jurídica qualificada como OSCIP, preferencialmente que tenha o mesmo objeto social;
- v) prevê, na hipótese de perda da qualificação de OSCIP, que a parcela do seu patrimônio que houver sido formada com recursos públicos será transferida a outra pessoa jurídica qualificada como OSCIP, preferencialmente que tenha o mesmo objeto social;
- vi) deve expressar claramente sua opção em relação à remuneração dos dirigentes, ou seja, se a entidade:
 - a) remunera os dirigentes que efetivamente atuam na gestão executiva da entidade ou prestam a ela serviços específicos, desde que respeitados os valores praticados na região onde atua; ou
 - b) não remunera sob nenhuma forma os dirigentes da entidade.
- vii) observa as seguintes normas de prestação de contas:
 - a) serão obedecidos os princípios fundamentais de contabilidade e as Normas Brasileiras de Contabilidade;

- b) será dada publicidade ao relatório de atividades e às demonstrações financeiras da entidade, incluindo as certidões negativas de débitos junto ao INSS e ao FGTS, colocando-os à disposição para exame de qualquer cidadão;
- c) será realizada auditoria independente da aplicação dos recursos objeto do Termo de Parceria, conforme previsto em regulamento;
- d) serão obedecidas as determinações do parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal.

Além desses quesitos, a entidade deve expressar em seu estatuto a sua natureza jurídica, ou seja, que ela é uma pessoa jurídica sem fins lucrativos, conforme parágrafo 1º do art. 1º da Lei 9.790/99. Também deve deixar claro a(s) sua(s) finalidade(s) e a forma pela qual se dedica a ela(s), indicando se é por meio de execução direta de projetos, programas ou planos de ações, doação de recursos físicos, humanos e financeiros ou prestação de serviços intermediários de apoio a outras organizações sem fins lucrativos e a órgãos do setor público que atuam em áreas afins.

Na hipótese de dissolução de uma OSCIP de assistência social, ela terá de contemplar, em seu estatuto, tanto as exigências da legislação específica (Lei 8.742/93 - LOAS, Resoluções do Conselho Nacional de Assistência Social/CNAS e outras) quanto as da Lei 9.790/99 sobre a destinação do patrimônio. Ou seja: seu estatuto deve prever a destinação do patrimônio para outra OSCIP registrada no CNAS.

As entidades de assistência social não poderão remunerar seus dirigentes, pois as resoluções do CNAS e dos Conselhos Estaduais e Municipais de Assistência Social impedem tal possibilidade.

2.3.2 A Remuneração de dirigentes: vantagens e limites

A Lei 9.790/99 abre, pela primeira vez, às entidades sem fins lucrativos a possibilidade de remunerar seus dirigentes e ter acesso a uma qualificação institucional. No entanto, cabe ressaltar que a OSCIP não pode omitir em seu estatuto a questão da remuneração dos dirigentes, devendo expressar sua opção se os remunera ou não. Apesar de prever a possibilidade e não a obrigatoriedade de remuneração para o cargo de dirigente da OSCIP, a legislação tributária em vigor impede que a entidade remunere seus dirigentes para usufruir de certos incentivos fiscais. Assim, se a OSCIP optar por remunerar seus dirigentes, não poderá concorrer ou manter a Declaração de Utilidade Pública e/ou o Certificado de

Entidade Beneficente de Assistência Social, durante o prazo permitido para acumular essas qualificações com a de OSCIP, não terá isenção do Imposto de Renda, nem isenção do COFINS, CSSL e PIS/PASEP e não poderá receber doação dedutível do imposto de renda de empresas (Lei 9.532/97 e Lei 9.249/95). Em resumo, a OSCIP não pode omitir em seu estatuto a questão da remuneração dos dirigentes, devendo expressar sua opção: se os remunera ou não.

Embora a legislação tributária em vigor impeça a remuneração de dirigentes das entidades como condição para a obtenção de incentivos fiscais, é comum a prática da remuneração usando-se subterfúgios. Reconhecer o direito à remuneração dos dirigentes, além de acabar com a irregularidade, favorece a profissionalização do quadro funcional das entidades, na direção da gestão social estratégica.

Portanto, a remuneração para os dirigentes da entidade, que de fato trabalham na direção da instituição ou lhe prestam serviços específicos, pode constar do estatuto da OSCIP, desde que respeitados os valores praticados no mercado da região correspondente de sua área de atuação.

Ressalta-se também que a entidade que possui a Declaração de Utilidade Pública e/ou o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social e deseja se qualificar como OSCIP não poderá remunerar seus dirigentes, durante o período em que for permitido acumular essas qualificações, uma vez que a legislação que rege aqueles títulos proíbe a remuneração. Nesse caso, a entidade deve expressar claramente em seu estatuto que não remunera seus dirigentes.

Tal impedimento é extensivo às entidades de assistência social porque para obter a inscrição nos Conselhos Municipais e o registro no CNAS, elas não podem remunerar seus dirigentes. A inscrição nos Conselhos Municipais de Assistência Social é obrigatória para tais entidades, conforme art. 9º da Lei 8.742/93 - LOAS. No âmbito do CNAS, está em vigor a Resolução 31/99, que disciplina a concessão do registro junto a esse Conselho.

A Lei 9.790/99 prevê a possibilidade e não a obrigatoriedade de remuneração para o cargo de dirigente da OSCIP. No entanto, a legislação tributária em vigor impede que a entidade remunere seus dirigentes para usufruir de certos incentivos fiscais. Assim, se a OSCIP optar por remunerar seus dirigentes não poderá concorrer ou manter a Declaração de Utilidade Pública e/ou o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social, durante o prazo permitido para acumular essas qualificações com a de OSCIP, não terá isenção do Imposto de Renda, nem isenção do COFINS, CSSL e PIS/PASEP e não poderá receber doação dedutível do imposto de renda de empresas (ver Lei 9.532/97 e Lei 9.249/95).

2.3.3 Documentação e procedimentos para a qualificação como OSCIP

A entidade que deseja se qualificar como OSCIP deve fazer uma solicitação formal ao Ministério da Justiça, na Coordenação de Outorga e Títulos da Secretaria Nacional de Justiça, anexando ao pedido cópias autenticadas em cartório de todos os documentos relacionados a seguir, conforme art. 5º da Lei 9.790/99:

- 1) estatuto registrado em Cartório;
- 2) ata de eleição de sua atual diretoria;
- 3) balanço patrimonial;
- 4) demonstração do resultado do exercício;
- 5) Declaração de Isenção do Imposto de Renda (Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica - DIPJ), acompanhada do recibo de entrega, referente ao ano calendário anterior;
- 6) Inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes/Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CGC/CNPJ).

A ata de eleição da diretoria da entidade, assim como os demais documentos, deve ser xerocopiada e autenticada em cartório antes de ser enviada ao Ministério da Justiça. Vale lembrar que não são aceitas cópias xerox da documentação autenticada.

No caso do balanço patrimonial e da demonstração do resultado do exercício, mesmo que a entidade tenha sido criada há menos de um ano, deve-se fazer o levantamento dos mesmos para o período de existência da entidade - o que é feito por um contador registrado no Conselho Regional de Contabilidade.

A Declaração de Isenção do Imposto de Renda é a própria Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica (DIPJ) que as entidades sem fins lucrativos isentas são obrigadas a apresentar à Secretaria da Receita Federal/SRF. Para fins de qualificação como OSCIP, essa Declaração deve ser referente ao último ano em que a sua entrega à SRF foi obrigatoriamente apresentada. Por exemplo, se a solicitação de qualificação como OSCIP for feita em fevereiro de 2002, a Declaração de Isenção do Imposto de Renda deve ser relativa a 2001.

É importante destacar que também é obrigatória a apresentação ao Ministério da Justiça do recibo de entrega da Declaração à SRF. As organizações criadas há menos de um ano deverão procurar maiores esclarecimentos no Ministério da Justiça.

2.3.4 Como solicitar a qualificação como OSCIP

A entidade poderá encaminhar seu pedido de qualificação como OSCIP pelo correio ou apresentá-lo ao Protocolo Geral do Ministério da Justiça, que deverá indicar data e hora do recebimento. Toda a documentação deverá ser encaminhada para o seguinte endereço: Ministério da Justiça; Secretaria Nacional de Justiça / Coordenação de Outorga e Títulos / Divisão de Qualificação de OSCIP; Esplanada dos Ministérios - Bloco T - Anexo II; Brasília / Distrito Federal - CEP 70064-900.

Uma vez recebido o pedido de qualificação, o Ministério da Justiça tem o prazo de trinta dias para deferi-lo ou não e mais quinze dias, a partir da decisão, para publicar o ato de deferimento ou indeferimento no Diário Oficial da União, mediante despacho do Secretário Nacional de Justiça (Lei 9.790/99, art. 6º e Portaria 361/99, do Ministério da Justiça).

No caso de indeferimento da qualificação, o Ministério da Justiça envia para as entidades parecer identificando as exigências que não foram cumpridas. Após fazer as alterações necessárias, a entidade pode apresentar novamente a solicitação de qualificação como OSCIP a qualquer tempo (Decreto 3.100/99, art. 3º, parágrafo 3º).

A qualificação é ato vinculado ao cumprimento dos preceitos da Lei 9.790/99. Portanto, é responsabilidade da organização da sociedade civil verificar se cumpriu todos os requisitos, antes de enviar o pedido de qualificação ao Ministério da Justiça.

Quanto à remuneração de dirigentes, a entidade para se qualificar como OSCIP deve expressar em seu estatuto uma das duas opções possíveis: a) não remunera os dirigentes, sob nenhuma forma; b) remunera os dirigentes que efetivamente atuam na gestão executiva da entidade ou lhe prestam serviços específicos, de acordo com os valores praticados no mercado da região onde atua. Segundo legislação tributária em vigor, se a entidade remunerar seus dirigentes não terá a isenção do Imposto de Renda (Lei 9.532/97).

É importante observar que a qualificação como OSCIP não substitui outras qualificações anteriores, quais sejam, a Declaração de Utilidade Pública Federal e o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social. A legislação que rege essas qualificações continua vigorando concomitantemente à Lei 9.790/99. Até março de 2004, as entidades que já possuíam alguma dessas qualificações (Declaração de Utilidade Pública Federal e/ou Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social) poderiam obter também a qualificação como OSCIP, desde que obedecessem a todas as exigências. Após março de 2004 tais entidades devem optar pela qualificação como OSCIP ou pela(s) outra(s), conforme art. 18 da Lei 9.790/99, alterado pelo art. 18 da Medida Provisória 2.216/2001.

2.3.5 Termo de Parceria

O Termo de Parceria é uma das principais inovações da Lei das OSCIPs. Trata-se de um novo instrumento jurídico criado pela Lei 9.790/99 (art. 9º) para a realização de parcerias unicamente entre o Poder Público e a OSCIP para o fomento e execução de projetos. Em outras palavras, o Termo de Parceria consolida um acordo de cooperação entre as partes e constitui uma alternativa ao convênio para a realização de projetos entre OSCIPs e órgãos das três esferas de governo, dispondo de procedimentos mais simples do que aqueles utilizados para a celebração de um convênio.

Peyon (2004) entende que a lei deve ser encarada como um grande passo ao reconhecimento da maturidade e emancipação do terceiro setor. Esse vínculo do termo de parceria, portanto, não representa tutela. Como o próprio nome diz, é parceria, simplificando, em tese, a obtenção de recursos dos governos sem os entraves burocráticos dos convênios ou da Lei das Licitações.

A escolha da OSCIP para a celebração de Termo de Parceria pelo órgão estatal poderá ser feita por meio de concurso de projetos. Embora não seja obrigatório, o concurso de projetos representa uma forma mais democrática, transparente e eficiente de escolha.

De qualquer maneira, seja qual for a forma de seleção, o órgão estatal tem sempre a obrigação de verificar o regular funcionamento da OSCIP antes de celebrar um Termo de Parceria. Assim, é responsabilidade do órgão estatal averiguar com antecedência a idoneidade, a regularidade, a competência e a adequação da OSCIP aos propósitos do Termo de Parceria.

Quanto ao projeto a ser implementado, governo e OSCIP negociam um programa de trabalho que envolve, dentre outros aspectos, objetivos, metas, resultados, indicadores de desempenho e mecanismos de desembolso.

Ainda antes da assinatura do Termo de Parceria, o órgão estatal deve consultar o Conselho de Política Pública da área de atuação do projeto, caso ele exista (Lei 9.790/99, parágrafo 1º do art. 10 e Decreto 3.100/99, art. 10).

2.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O estudo da estrutura organizacional é de grande importância para o entendimento do funcionamento das organizações, pois como mesmo afirmam Wagner III e Hollenbeck (2000, p.300), "a estrutura de uma organização produz efeitos generalizados sobre o comportamento

e a produtividade internos à empresa e sobre sua capacidade de prosperar em face de pressões ambientais competitivas". Os autores colocam ainda que a estrutura organizacional atua como o contexto que circunda e influencia os processos de comportamento microorganizacional; dá forma aos vários agrupamentos e processos de comportamento mesoorganizacional; e, é a fonte de diversos processos de comportamento macroorganizacional que influenciam a eficiência, a flexibilidade e a interação com o ambiente circundante.

Wagner III e Hollenbeck (2000) e Hall (1984) fazem a analogia entre a estrutura de um edifício e a estrutura organizacional, uma vez que todas as suas partes (telhado, paredes, pilares) estão inter-relacionadas. Essa estrutura, no caso das organizações, consiste em uma cadeia relativamente estável de interligações entre as pessoas e o trabalho constituídos na organização.

Todas as organizações são compostas por elementos, tais como pessoas, processos, espaços (unidades, departamentos, divisões etc.). Para Hall (1984) as variáveis cruciais numa análise da estrutura organizacional são a formalização, a centralização e a complexidade. Já para Simcsik (1992, p.250), "a estrutura organizacional é o resultado do planejamento filosófico e estratégico da empresa...", que deve trazer consigo a visão das atividades, relações e decisões, níveis hierárquicos, sistemas de comunicação e sistemas de responsabilidades e autoridades.

Ranson, Hinings e Greenwood (1980) abordam a estrutura como um meio de controle bastante complexo, sendo continuamente produzida e recriada através da interação, a qual modela também as interações organizacionais. Desta maneira, a estrutura não é estática. Pelo contrário, além de modelar o que ocorre numa organização é modelada pelos acontecimentos que nela ocorrem. Segundo os autores, "a conceitualização da estrutura deveria contemplar os padrões de interação da organização, descrevendo como os atores realmente conduzem os trabalhos, formulam as políticas e alocam recursos" (RANSON, HININGS e GREENWOOD, 1980, p.03).

Weber (*apud* Hatch, 1997) conceitua organização como estrutura social composta por uma hierarquia de autoridade (idéia de ordem), divisão do trabalho (referente à distribuição de responsabilidades, ou seja, ao modo pelo qual as atividades são destinadas aos funcionários, sendo estas divididas por departamentos, divisões ou unidades), além de regras formais e procedimentos (atuando como elemento facilitador do processo e mecanismo de controle, fazendo-se necessários a partir do aumento no tamanho e na complexidade da organização).

2.4.1 Elementos que constituem a Estrutura Organizacional

Os elementos que constituem a estrutura organizacional estão resumidos no quadro seguinte, que aborda as concepções de diferentes autores:

Autor	Hall (1984)	Hatch (1997)	Wagner e Hollenbeck (2000)	Stoner e Freeman (1992)
Elementos	Complexidade	Complexidade		
	Centralização	Centralização	Centralização	
	Formalização	Formalização		
			Coordenação	Coordenação
			Departamentalização	Departamentalização
				Divisão do trabalho

Quadro 1: Elementos constitutivos da estrutura organizacional

Fonte: Salles (2004)

Dentro dos pontos necessários ao bom desempenho organizacional, as relações e as condições de trabalho constituem importantes peças para o estabelecimento deste. Os administradores necessitam de um complexo de contatos e de relacionamentos humanos para atingir as metas almejadas. Megginson (1986, p. 43) diz que as habilidades de relações humanas consistem nas muitas capacidades necessárias para compreender outras pessoas e interagir efetivamente com elas. As habilidades interpessoais são necessárias para criar e manter uma rede de contatos com as pessoas que estejam fora da cadeia de comando do administrador. Por exemplo, há necessidade dessas habilidades para liderar, motivar e comunicar-se com os subordinados, pares, chefes e até mesmo gente de fora. Mas isso só é possível se estes líderes possuírem habilidades no trato e no trabalho com as pessoas dentro e fora da organização, uma vez que os estes devem possuir a capacidade de tomar decisões em torno da coordenação das relações entre pessoas e grupos interdependentes gerenciados por eles. Este conceito de **coordenação** é tratado por Wagner III e Hollenbeck (2000, p. 301) como “um processo no qual as ações, de outro modo desordenadas, são integradas de forma a produzir um resultado desejado”.

Wagner III e Hollenbeck (2000) afirmam que os mecanismos básicos de coordenação, isto é, os meios básicos pelos quais as atividades são integradas, constituem-se em: ajuste mútuo, supervisão direta e padronização. Ajuste mútuo é conceituado pelos autores como a coordenação realizada por processos de comunicação interpessoal nos quais as pessoas que trabalham em posições hierárquicas semelhantes compartilham informações relacionadas ao trabalho. Já a supervisão direta é conceituada como a responsabilidade de uma pessoa perante

o trabalho de um grupo de pessoas. A padronização, por seu lado, possibilita uma coordenação por meio de procedimentos em torno do modo de execução das tarefas.

Na maior parte dos casos, segundo estes autores, mais de um desses mecanismos são utilizados para integrar as atividades de trabalho entre as pessoas e os grupos de uma organização. Acreditam também que dois fatores influenciem as escolhas entre os mecanismos de coordenação: o número de pessoas e a estabilidade relativa da situação em que as tarefas devem ser executadas. Nesse sentido, os três meios de coordenação constituem um *continuum*, havendo uma maior flexibilidade no ajuste mútuo, uma flexibilidade intermediária na supervisão direta e uma flexibilidade expressivamente reduzida na padronização.

Wagner III e Hollenbeck (2000) corroborando a afirmação de Hall (1984), afirmam que a formalização de processos seja um meio eficiente para o controle de organizações complexas. Segundo os mesmos, a padronização estimula o aparecimento da formalização, da profissionalização, do treinamento e da especialização. A formalização é, portanto definida como o processo de planejar regulamentos e padrões que possam ser utilizados para controlar o comportamento organizacional, bem como o meio de desenvolver padrões escritos necessários para a coordenação via padronização.

Hall (1984) reconhece a formalização como a principal variável estrutural para o indivíduo, uma vez que esta possui um significado ético e político e é também uma forma de controlar o comportamento humano. Quando os membros são capazes de se autocontrolar e de tomar decisões, o grau de formalização é mínimo; porém, caso não sejam assim, o comportamento é regulado por uma série de normas. Por meio da formalização máxima, a empresa tem como pré-programar as respostas frente às contingências.

No entanto, deve-se levar em conta que a formalização pode causar reações adversas nos membros da organização. Thompson (1967) descreve dois tipos de comportamentos causados pela insegurança: o buropático e o burótico. O buropático é a sede de autoridade para controlar os subordinados e o burótico significa o ataque ao sistema, o descontentamento com a realidade empresarial associado ao sentimento de frustração como pessoa.

Hage e Aiken *apud* Hall (1984) afirmam que a formalização é fracamente relacionada com o sistema decisório centralizado, sendo que uma equipe bem treinada se relaciona com a redução de regras e políticas. Além disso, o grau de congruência entre os objetivos individuais e organizacionais na execução das tarefas também se mostra como um fator crítico no estabelecimento do grau de formalização.

Estudos como os de Hatch (1997) revelam que, com a alta complexidade ambiental, as atividades e as organizações também se tornaram mais complexas, gerando maiores dificuldades para a coordenação e o controle dos seus recursos organizacionais.

Em se tratando de **complexidade**, observa-se que autores como Stoner e Freeman (1995) buscam classificar a estrutura no que diz respeito à sua forma de departamentalização. Dentro de uma visão moderna de organização, discutem a questão do organograma organizacional e apresentam suas tipologias.

Assim, na interpretação de Stoner e Freeman (1995), organograma é o diagrama da estrutura de uma organização, mostrando as funções, os departamentos ou as posições na organização, e como estes elementos se relacionam. A partir da análise de organogramas, concluem que as organizações estão partindo para estruturas achatadas, com o intuito de reduzir os custos associados aos diversos níveis da gerência média e acelerar a tomada de decisões. O risco, evidentemente, é que os administradores que permanecem passam a ter maiores responsabilidades, podendo também haver um maior controle. Entende-se por estrutura achatada, uma estrutura organizacional caracterizada por um grande alcance de gerência e poucos níveis hierárquicos, contrariamente a uma estrutura dita alta, caracterizada por um alcance de gerência pequeno e muitos níveis hierárquicos.

Os organogramas são úteis para demonstrar a estrutura formal da organização, e de quem é a responsabilidade por determinada tarefa. De fato, eles não podem captar os relacionamentos interpessoais que formam a estrutura informal; caracterizada por relacionamentos não-documentados e não-reconhecidos oficialmente entre os membros de uma organização que surgem inevitavelmente em decorrência das necessidades pessoais e grupais dos empregados.

Hall (1984) divide a complexidade em três elementos: diferenciação horizontal, diferenciação vertical e dispersão espacial. A diferenciação horizontal se refere à subdivisão de tarefas. Segundo o autor, há dois modos de fracionar as tarefas: 1) oferecer uma série de atividades abrangentes aos especialistas, os quais se responsabilizam pela tarefa em sua totalidade; 2) todo trabalhador realizar uma ou mais tarefas repetitivas, específicas e simplificadas. Hage (*apud* Hall, 1984) menciona que quanto maior a especialização, mais complexa será a organização. E organizações complexas também exigem maior coordenação e controle.

Com relação à diferenciação vertical, Meyer *apud* Hall (1984) faz uso do termo “proliferação dos níveis de supervisão”, para mensurar a estratificação de uma organização.

Para Pugh *et al.* (1968), a diferenciação vertical deve ser medida pela contagem do número de níveis entre o executivo principal e os trabalhadores da produção. A autoridade se distribui de acordo com a hierarquia, mas a proliferação de níveis hierárquicos pode representar outros fenômenos, como por exemplo a promoção de uma pessoa para aumento de salário. Grande parte dos estudos sobre diferenciação vertical se concentra na tecnologia e no tamanho organizacional, pois com o aumento do tamanho aumenta o número de níveis hierárquicos.

Por último, a dispersão espacial é uma forma de diferenciação horizontal ou vertical, em que as pessoas e atividades se dispersam conforme as suas funções verticais e horizontais. No entanto, vale lembrar que estes três elementos da complexidade são independentes uns dos outros, mas podem variar juntos (HALL, 1984).

Hatch (1997) comenta que a integração entre as tarefas diferenciadas é indispensável e quanto mais se diferenciam as tarefas dentro de uma empresa, maiores são as necessidades de integração, em prol de comunicação e coordenação eficientes. Para Clegg (1990), mais do que integração, a empresa precisa de desdiferenciação, da diminuição da divisão do trabalho, por meio da adaptação de certas condições de diferenciação, a fim de proporcionar a integração em primeiro plano. Defende-se portanto a idéia de equilíbrio entre diferenciação e integração, sugerindo que não se associe a integração à noção de hierarquia, porém esta visão seria viável em organizações em que a responsabilidade fosse disseminada.

Stoner (1985) explica que a divisão do trabalho aumenta a produtividade, uma vez que nenhum indivíduo é física ou psicologicamente capaz de realizar todas as operações que compõem a maioria das tarefas complexas - mesmo presumindo que uma pessoa pudesse adquirir todas as capacidades especializadas necessárias para isso. Por outro lado, a divisão de trabalho é um trabalho em equipe que cria tarefas simplificadas, e que podem ser aprendidas e completadas de forma relativamente rápida. Além disso, ela cria uma variedade de empregos, permitindo que as pessoas *escolham* ou sejam colocadas em posições que combinem com seus talentos e interesses.

No entanto, a especialização de tarefas também tem suas desvantagens. Stoner (1985) coloca que, quando as tarefas são divididas em passos pequenos e separados, onde cada trabalhador é responsável por apenas um passo, pode surgir a *alienação*¹. Karl Marx construiu sua teoria da economia socialista em parte sobre a alegação de que a divisão do trabalho fazia com que os trabalhadores perdessem o orgulho pelo seu trabalho. Em outras palavras, o tédio e o absenteísmo podem crescer quando uma tarefa especializada se torna repetitiva e

¹ Alienação neste caso tem o sentido de ausência da sensação de controle sobre o próprio trabalho.

pessoalmente insatisfatória. Muitas técnicas de *ampliação e enriquecimento do trabalho* destinam-se a superar a alienação no trabalho. A General Motors e a Toyota, por exemplo, decidiram deixar que as equipes de trabalho decidissem quem realizaria que tarefas, e treinar trabalhadores para realizar múltiplas tarefas.

Segundo Stoner (1985), a estrutura organizacional auxilia os membros da organização a trabalhar em conjunto para alcançar os objetivos desejados, além de funcionar de base para o modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. Dependendo do modo ao qual estão aplicadas na organização, as estruturas dificultam ou até mesmo impossibilitam a adaptação a mudanças no meio ambiente ou na estratégia.

Segundo Newman (1971), em seu sentido mais amplo, organização pode ser entendida como o processo pelo qual se faz com que a estrutura da organização se ajuste a seus objetivos, a seus recursos e a seu ambiente. A estrutura organizacional pode ser definida como a aptidão e o inter-relacionamento entre as partes que a compõem, além das funções de uma empresa.

A estrutura de uma organização é o ambiente no qual se realizam as atividades administrativas e operacionais. Isso permite deduzir que tudo o que se passa dentro da empresa está dentro de sua estrutura. Newman (1971) diz que a estrutura trata dos esquemas de organização geral de uma empresa. Quanto mais coesa a organização, mais eficaz ela é. Por isso, justifica-se a necessidade do desenvolvimento de uma estrutura forte e harmônica dentro das organizações, que é o alcance da eficácia.

De acordo com Luporini (1985), a estrutura deve delimitar formalmente responsabilidade e autoridade, além de estabelecer previamente os canais de comunicação e a necessária coordenação dos trabalhos entre as partes envolvidas.

Dentro dos tipos de estrutura, Newman (1971) considera estrutura hierárquica aquela cujo poder é centralizado de baixo para cima, o que força o surgimento de departamentos (departamentalização), onde essas áreas possuem sua administração dentro da própria empresa. Nessa estrutura, pode existir um maior número de áreas de administração reduzindo o número de níveis (chamada estrutura horizontal). Vale ressaltar que a estrutura vertical é exatamente ao contrário, pois utiliza áreas administrativas menores e um número maior de níveis dentro da empresa.

De acordo com Hall (1984), as três variáveis estruturais (formalização, centralização e complexidade) estão submetidas à influência de certos fatores como: tamanho, tecnologia e

ambiente. O autor afirma que a questão do tamanho organizacional apresenta uma certa complexidade, pois é difícil reconhecer nitidamente quem está dentro ou fora da organização.

Kimberly (1976) demonstrou que o tamanho tem quatro componentes: a capacidade física; o pessoal disponível; os insumos e produtos organizacionais; e recursos sob forma de riqueza ou de bens líquidos. A capacidade física refere-se às características do ambiente material que favorecem os objetivos organizacionais. O pessoal disponível é a mensuração mais comumente usada e também a conceituação de tamanho usada na maioria absoluta dos trabalhos revistos por este autor. Segundo Hall (1984), o problema básico deste aspecto é que seu significado é ambíguo, e o maior tamanho pode ou não significar mais custos. O aspecto do tamanho referente aos insumos e produtos organizacionais, como por exemplo: clientes atendidos, limita-se a comparações entre organizações semelhantes. A mensuração por meio dos recursos distintos disponíveis para uma organização sob a forma de riqueza ou de bens líquidos distingue-se conceitualmente dos outros aspectos. No entanto, todos os quatro aspectos podem estar altamente inter-relacionados em algumas situações, mas, em alguns casos é devido que se tratem separadamente. Hall (1984) conclui que o fator tamanho se porta proporcionalmente à estruturação aumentada das atividades organizacionais e à menor concentração da autoridade.

Em se tratando da influência do fator tecnologia na estrutura organizacional, os trabalhos de Woodward (1958; 1977) destacam-se. A autora categoriza três tipos de organizações quanto à produção: a produção unitária, a produção em massa, e a produção contínua. Os dados de Woodward (1977) mostram que a natureza da tecnologia interfere, consideravelmente, nas estruturas administrativas das indústrias estudadas, atingindo aspectos como: o número de níveis hierárquicos administrativos; a amplitude do controle dos supervisores de primeiro escalão; e a proporção de gerentes e supervisores em relação ao restante do pessoal. Enfim, conforme a autora, as empresas bem sucedidas de cada tipo eram as que tinham os sistemas técnicos apropriadamente estruturados. Thompson (1967) tenta superar os estudos de Woodward (1958; 1977), utilizando uma tipologia que abrangesse todas as organizações, e não somente as pequenas como havia feito a autora, por meio da seguinte classificação: tecnologia de longo vínculo, tecnologia de mediação e tecnologia intensiva. Da maneira semelhante às conclusões de Woodward (1977), pôde provar a importância da interferência da tecnologia em todas as ações da organização.

Segundo Hall (2004), a categoria **centralização** diz respeito ao processo decisório da

organização, ou seja, diz respeito também à concentração e distribuição de poder entre os níveis organizacionais. Nesse sentido, a possibilidade de centralização ou descentralização de uma estrutura dependerá do quanto o poder estará centralizado sob a posse de poucos ou repartido entre muitos. Da mesma forma, Wagner e Hollenbeck (2000, p. 316) entendem a centralização como a “concentração de autoridade e decisão na cúpula de uma empresa”.

Assim como a centralização possui relação com a questão da tomada de decisão, esta categoria também se refere à maneira pela qual as atividades são avaliadas (HALL, 2004). O autor defende também que independentemente do nível organizacional em que as decisões sejam tomadas, haverá centralização, quando a avaliação for efetuada por pessoas no topo da organização. Um dado interessante em relação a esta questão, é que a imagem que a organização tem de seus membros, pode ser revelada por intermédio da centralização. Hall (2004, p. 82) afirma que "quando altamente centralizada, não há confiança no pessoal para que tomem decisões ou se auto-avaliem". Ao contrário das organizações menos centralizadas, que indicam abertura e confiança por parte da direção, favorecendo a autonomia dos seus membros.

Já no que tange ao fator ambiente como determinante na estrutura organizacional, Hall (1984) comenta que essas não apresentam uma relação direta com a centralização. Porém, Negandhi e Reimann *apud* Hall (1984), por meio de pesquisas, observaram que em ambientes mais competitivos, a descentralização se torna mais importante para o sucesso organizacional. Também, Pfeffer e Leblebici *apud* Hall (1984), constataram diante da alta competitividade, que há a necessidade de um maior controle e de uma maior coordenação.

Ainda, no que diz respeito às condições ambientais, Ranson, Hinings e Greenwood *apud* Hall (1984, p. 49) colocam que "as características ambientais são restrições às organizações, afetando-lhes a escala de operações e o modo de produção técnica", referindo-se especificamente à infra-estrutura sócio-econômica em que se localizam as organizações.

Neste mesmo sentido, Lewin e Stephens (1995), defendem a idéia de que para enfrentar o contexto competitivo vigente, toma-se viável um redesenho das estruturas organizacionais, que possibilite uma maior flexibilidade, uma maior adaptação, assim como uma melhoria contínua e inovativa e uma maior tolerância à incerteza. Para isso, sugerem o desenvolvimento da flexibilidade, por meio de estruturas achatadas, descentralizadas, com fronteiras permeáveis e coerentes com o processo de trabalho.

2.4.2 Tipos de estruturas organizacionais

Stoner (1985) descreve que os departamentos de uma organização podem ser estruturados formalmente de três modos principais:

a) Por função (funcional) - reúne num departamento todas as pessoas envolvidas em uma atividade ou em várias atividades relacionadas. Por exemplo, uma organização dividida por função pode ter departamentos separados de fabricação, marketing e vendas. Um gerente de vendas nessa organização seria responsável pela venda de *todos* os produtos fabricados pela empresa. Em resumo, trata-se daquela organização que separa o trabalho com bases nas etapas, processos ou atividades que dão resultado final.

b) Estrutura por produto ou mercado - também chamada de estrutura divisional por Wagner III e Hollenbeck (2000), ou ainda por estrutura multi-divisional por Hatch (1997), reúne numa unidade de trabalho todas as pessoas envolvidas na produção e marketing de um produto ou de um grupo de produtos relacionados, todas as que estão numa certa área geográfica, ou todas as que lidam com um certo tipo de consumidor. Esta estrutura tem várias vantagens, incluindo a clareza da responsabilidade e o fato de seu desempenho poder ser medido em função dos lucros ou prejuízos. Entre as desvantagens encontra-se a possível sobreposição de interesses aos objetivos da organização como um todo, além do aumento das despesas administrativas, uma vez que cada divisão tem seu próprio conjunto de membros e especialistas.

c) Matricial (sistema de comando múltiplo) – Nesta estrutura os departamentos funcionais permanentes têm autoridade sobre os padrões profissionais e de desempenho de suas unidades, enquanto que as equipes de projeto são criadas na medida em que surge a necessidade, para executar programas específicos. Os membros das equipes são oriundos de vários departamentos funcionais e são subordinados a um gerente de projeto, que é responsável pelos resultados do trabalho da equipe. Na estrutura matricial os empregados estão sob autoridade dual, sendo que uma das cadeias é funcional, diagramada de forma vertical e a outra de modo horizontal, representando uma equipe de projeto ou negócio. A estrutura matricial costuma ser um meio eficiente de combinar as diversas capacidades especializadas necessárias para solucionar um problema complexo e, além disso, possibilitar à organização uma certa flexibilidade no corte de custo. Entretanto, Stoner e Freeman (1995)

afirmam que para que esse sistema seja eficaz, os membros da equipe devem ter boa capacidade de relacionamento interpessoal e ser flexíveis e cooperativos.

Stoner (1985) afirma que todos os três tipos de estrutura organizacional têm vantagens e desvantagens. Poucas organizações dependem exclusivamente de um tipo, e a maioria adapta e combina esses padrões genéricos para refletir as estratégias e pessoal peculiares à sua organização.

Wagner III e Hollenbeck (2000) partem para uma divisão diferenciada de tipos de estrutura organizacional. Definindo-os conforme a combinação entre os mecanismos de coordenação, a departamentalização e a centralização, os autores citam 3 tipos essenciais: pré-burocráticas, burocráticas e pós-burocráticas. Desta maneira, a ocorrência simultânea da padronização, da formalização e da especialização constitui o tipo de estrutura chamado burocrático, em função das similaridades com o modelo descrito por Weber. Os autores comentam que entre a burocracia total e a isenção de burocracia existe um *continuum* de estruturas, sendo que cada uma dessas estruturas se baseia em opções estruturais diversas.

As estruturas pré-burocráticas carecem das características peculiares da burocracia, ou seja, da padronização, formalização e especialização. Estas estruturas costumam ser adotadas em pequenas organizações, em que o ajuste mútuo e a supervisão direta oferecem coordenação suficiente para a manutenção da interdependência. Hatch (1997) comenta que estas estruturas são chamadas simples por serem pequenas e também por serem flexíveis, podendo ser de dois tipos: indiferenciada simples e diferenciada simples. Na indiferenciada simples, a coordenação se dá somente por ajuste mútuo; já na diferenciada simples, a supervisão direta substitui o ajuste mútuo como mecanismo de coordenação, sendo que, nesse caso, o ajuste mútuo é utilizado para lidar com problemas de coordenação que a supervisão direta não pode solucionar.

No que diz respeito às estruturas burocráticas, pode-se dizer que estimula a formalização e a especialização e, nesse tipo de estrutura, a supervisão direta e o ajuste mútuo atuam como mecanismos secundários quando a padronização não supre as necessidades de coordenação. As estruturas burocráticas podem-se mostrar de diversas formas: estrutura funcional, estrutura divisional e matricial. A estrutura funcional talvez seja a forma mais básica e lógica de departamentalização. É usada, principalmente, por empresas menores que oferecem uma linha de produtos limitada, uma vez que otimiza o uso de recursos especializados. Outra grande vantagem de uma estrutura funcional é que ela toma mais fácil a

supervisão, já que apenas é exigida de cada administrador a especialização em uma pequena gama de serviços. À medida que uma organização cresce, seja expandindo-se geograficamente ou ampliando sua linha de produtos, algumas das desvantagens da estrutura funcional começam a vir à tona, ou seja, toma-se mais difícil obter decisões ou agir rapidamente.

Ao se considerar o terceiro tipo de estrutura explicado por Wagner III e Hollenbeck (2000), as pós-burocráticas, pode-se dizer que surgem para atender a necessidade de uma maior flexibilidade. Elas se manifestam por meio da estrutura de unidades de negócios - ou multi-unitária - e por meio da estrutura virtual. As estruturas multi-unitárias adquirem flexibilidade através da desintegração da organização e, se comparadas com as burocráticas, são extremamente descentralizadas. A estrutura virtual, segundo Wagner III e Hollenbeck (2000, p. 326), é "o modo de fazer uma organização atuar como se tivesse capacidade produtiva maior do que a que na verdade ela controla. Uma estrutura desse tipo desenvolve-se quando uma companhia forma alianças temporárias ou *joint-ventures* com outras companhias para explorar rapidamente uma oportunidade".

O quadro a seguir reúne diferentes tipologias de estrutura que se enquadram na estrutura pré-burocrática, burocrática ou pós-burocrática.

	Wagner e Hollenbeck (2000)	Mintzberg (1995)	Hatch (1997)	Stoner e Freeman (1992)
Estruturas pré-burocráticas	* Indiferenciada simples * Diferenciada simples	* Simples	* Simples	
Estruturas burocráticas	* Funcional * Divisional * Matricial	* Burocracia Mecanizada * Burocracia profissional * Divisional	* Funcional * Multi-divisional * Matricial	* Funcional * Divisional * Matricial
Estruturas pós-burocráticas	* Unidades de negócio ou multi-unitária * Virtual	* <i>Adhocracia</i>	* Híbrida * Virtual	

Quadro 2: Tipos de estrutura

Fonte: Correia (2004)

2.5 CAPTAÇÃO DE RECURSOS

As principais fontes de recursos das organizações do terceiro setor, segundo Tachizawa (2002), consistem em: agências internacionais de cooperação, comercialização de produtos e serviços, órgãos governamentais federais, empresas, fundações, institutos empresariais, órgãos governamentais estaduais, contribuições associativas, órgãos governamentais municipais, agências multilaterais e bilaterais, doações individuais, entre outros.

Grande parte das organizações do terceiro setor possuem parcerias. Mas para que a captação de recursos ocorra de maneira eficiente, é fundamental que ocorra uma parceria harmônica entre as organizações do terceiro setor com o mercado (segundo setor) e Estado (primeiro setor). Falconer (1999, p. 74) afirma que as relações de parceria entre entidades podem ser consideradas através dos seguintes aspectos:

“[...] participação de membros de organizações da sociedade civil em conselhos e órgãos deliberativos e decisórios de governo, a troca informal de informações, a doação de recursos a fundo perdido pelo Estado a organizações da sociedade civil, a operação conjunta de programas, a cessão de instalações ou pessoal para a operação de programas, ou até a subcontratação de agências não-governamentais para prestar serviços a agências públicas [...]”

Falconer (1999, p. 75) define estas parcerias como relações mais próximas entre o Estado e Organizações sem fins lucrativos, nas quais as organizações sem fins lucrativos partilham com o Estado o papel de formulação e implementação de programas ou políticas públicas. No entanto, como o próprio autor ressalta, ainda que exista certo grau de equilíbrio entre os parceiros, a parceria não pressupõe a igualdade de poder ou de atribuições e responsabilidades entre as entidades.

Di Pietro (2002, p. 34) identifica quatro categorias de parceria que o Estado pode firmar com entidades privadas: 1) delegação da execução de serviço público a particulares; 2) fomento à iniciativa privada de interesse público; 3) cooperação do particular na execução de atividades próprias do Estado; 4) instrumento de desburocratização e instauração da Administração Pública gerencial. Salamon (1997) destaca a colaboração como um dos desafios que o Terceiro Setor enfrenta, uma vez que não significa a desconsideração das

diferenças existentes entre as entidades que os formam, mas representa exatamente uma das maiores forças de cada setor.

Falconer (1999) segmenta as relações entre o Estado e Terceiro Setor em quatro dimensões, que estão expostas no gráfico seguinte:

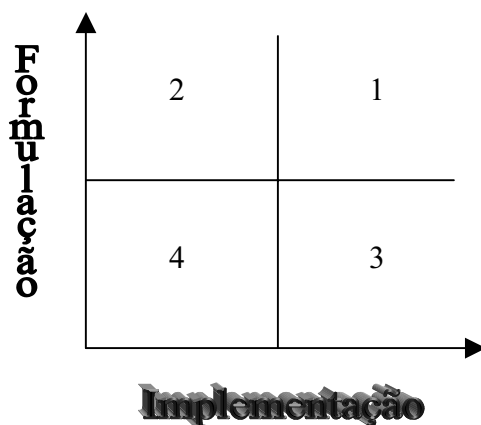


Gráfico 1: Dimensões da parceria entre o Estado e o Terceiro Setor
Fonte: Falconer (1999, p. 76)

Na figura, a variável “formulação” refere-se ao grau de influência ou participação na formulação e tomada de decisões. A variável implementação refere-se a operação de programas, projetos ou serviços públicos. Desta forma os quadrantes decorrentes são interpretados como: 1 - caracterizado por parceria forte, na qual o Terceiro Setor participa da formulação e implementação de programas públicos; 2 - caracterizado por parceria limitada à consulta, onde entidades do Terceiro Setor participam apenas da formulação de programas públicos; 3 - caracterizado pela parceria limitada à implementação; 4 - caracterizado pelo autor como inexistência de parceria.

A busca de parcerias no intuito de reforçar a captação de recursos é imprescindível para garantir a sustentabilidade das organizações do terceiro setor. Neste sentido, Drucker (1997) ressalta que as entidades sem fins lucrativos necessitam de estratégias para a captação de recursos, pois trata-se de um segmento que não obtêm receita através de seus lucros de vendas (como o caso das empresas) e nem através de impostos (Estado).

A Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (ABONG) apresenta uma publicação anual – Manual de Fundos Públicos – na qual relaciona os programas gerenciados pelo Governo Federal. Nessa publicação, a ABONG identifica financiamentos a projetos de ONGs, divididos em grandes áreas. Tal aspecto pode demonstrar o interesse do

Estado em permitir que a execução dos serviços públicos seja descentralizada e também o interesse do Terceiro Setor em colaborar (ABONG, 2002).

Uma forma que tem sido utilizada por Organizações do Terceiro Setor para a obtenção de recursos é a qualificação como entidades de utilidade pública, seja em nível federal, estadual ou municipal. Este *status* de utilidade pública, segundo Fischer (2002, p. 34), “permite às organizações beneficiadas gozarem do direito de obtenção de fundos públicos e concede a dedutibilidade de doações, no caso dos impostos federais”.

Fischer (2002) também afirma que as parcerias entre os três setores permitem que as organizações envolvidas tenham acréscimo de aprendizagem e tenham redes focadas em ações sociais. Da mesma forma, Soczec (2003) considera a parceria entre Estado e outros atores sociais uma oportunidade para a aplicação do processo de democratização do Estado, por meio da construção de um espaço público que torne possível a criação de condições para o efetivo exercício da cidadania.

A principal questão que se coloca em relação à dependência financeira do Terceiro Setor é quanto à perda de autonomia. Bailey (2000) enfatiza esse aspecto ao afirmar que o financiamento governamental de Organizações da Sociedade Civil traz o perigo bem conhecido da perda da independência política e espírito crítico, especialmente no Brasil, onde a cultura política ainda não considera aceitável morder a mão de quem o alimenta". Drucker (1997, p. 41) sentencia que quando uma entidade do Terceiro Setor se torna prisioneira da captação de recursos, apresentará problemas sérios e sofrerá sérias crises de identidade. O autor lembra que a captação de recursos deve ser uma atividade meio ao invés de fim, sob pena de a entidade ter sua missão subordinada a essa atividade. Além da perda de identidade, Bailey (2000, p. 102) menciona que as mudanças culturais e organizacionais necessárias para o sucesso da captação de recursos podem fazer com que o Terceiro Setor perca qualidades tais como inovação, flexibilidade e ousadia.

Uma outra questão referente à captação de recursos, especificamente, entre Terceiro Setor e Estado é, segundo Coelho (2000, p. 151), o fato que "para as organizações, a relação com o Estado pode significar mais recursos, o que, por um lado, leva ao crescimento da instituição, mas, por outro, gera a necessidade de estrutura e do cumprimento das exigências que vêm atreladas aos recursos". Dentre essas exigências, destaca-se a prestação de contas, sobre a qual Coelho (2000) afirma que, mais do que um mero controle orçamentário que

objetiva verificar se as verbas estão sendo destinadas estritamente ao cumprimento do contrato, o que se procura é a informação do *bom uso* dele. É dentro desse contexto que emerge o conceito de *accountability*. No entanto, esse conceito é mais amplo que o de prestação de contas, pois, adicionalmente, envolve características como idoneidade, integridade, responsabilidade, dentre outras (COELHO, 2000, p. 172).

Para que uma organização sem fins lucrativos possa captar recursos junto às empresas privadas, é necessário que se desenvolva um projeto para captação de recursos. Este projeto também é chamado por autores como Ashoka e McKinsey (2001) de “plano de negócios”. Essa expressão pode ser um pouco assustadora para as organizações sem fins lucrativos, que sequer reconhecem suas instituições como “negócio”.

O plano de negócio teve origem nos Estados Unidos, onde era exigido para atrair fundos de financiadores particulares. Hoje vem sendo aplicado como instrumental de análise, estruturação e apresentação da viabilidade e atratividade dos negócios de empresas, sejam elas consolidadas ou novas. O plano de negócios ou projeto de captação de recursos apresenta a organização, o problema/necessidade, detalhamento de estratégia de solução e maneira de contribuição da doação dentro da estratégia traçada, entre outros pontos que serão colocados a seguir. “A receptividade dos financiadores aumenta sensivelmente quando no projeto constam também os indicadores de seu sucesso e os meios pelos quais ele poderá ser medido” (CAMARGO et al., 2001, p. 90).

A constituição jurídica pode impactar na captação de recursos, principalmente por dois motivos: 1) estabelece obrigações e benefícios diferentes, aumentando ou diminuindo o custo de cada projeto; e 2) a posse de certos títulos e certificados, fornecidos por órgãos oficiais, legitima, ainda mais, a atuação da organização.

Independente de composição jurídica e qualificação distintas, as organizações que integram este setor devem ser orientadas por valores, ou seja, devem ter um objetivo social definido, com um público a ser atendido e/ou causa a ser defendida (HUDSON, 1999).

O marketing social é uma ferramenta muito utilizada por organizações privadas, no intuito de trabalhar com a responsabilidade social ou mesmo divulgar sua imagem perante o mercado. Fontes (2001, p. 80) expõe que o marketing social passou por “três gerações que estimularam a sua evolução”. A primeira geração, baseada no livro de Richard Manoff - “Marketing Social” -, publicado em 1985, defendeu a utilização dos meios massivos de comunicação como contribuição para a transformação social. A segunda geração se baseia nos

conceitos colocados no livro “Marketing social: estratégias para a mudança de comportamento”, escrito por Philip Kotler e Eduardo L. Roberto, em 1989. Esse trabalho defende o uso do marketing social e todas as suas ferramentas que compõem o marketing mix como grandes contribuidores para a transformação social. Finalmente, a terceira geração não elimina os conceitos e proposições colocadas pelas gerações anteriores; somente amplia a finalidade do marketing social que passa a ser conceituado por Schiavo (1999, p.29), como “a gestão estratégica do processo de introdução de inovações sociais a partir da adoção de comportamentos, atitudes e práticas individuais e coletivas orientadas por preceitos éticos, fundamentados nos direitos humanos e na equidade social”.

Grande parte das organizações sem fins lucrativos são hoje dependentes de recursos oriundos de fundações, empresas ou doações de pessoas físicas. Assim, outro importante requisito para organizações que desejam começar ou continuar a captar recursos é acompanhar e conhecer o cenário dos potenciais financiadores – crises econômicas, novos impostos ou incentivos influenciam na decisão por doações. Mas antes de tudo, conforme coloca Fontanella (2001), a organização deve mostrar que a sua causa e a própria organização trazem benefícios para a comunidade. Também é importante comunicar informações sobre a organização: suas propostas, sua capacidade de trabalho e os resultados que a organização vem alcançando ou pode vir a alcançar. Para comunicar de maneira adequada deve-se saber com qual público a organização deseja comunicar-se, o que realmente deseja dizer e, com base nesses aspectos, selecionar a mídia mais adequada.

É importante que a organização se preocupe em divulgar informações sobre a causa a ser atendida. Dados estatísticos que comprovem o agravamento da situação ou, em alguns casos, a diminuição dos problemas atendidos, demonstram que a organização conhece a causa e que, através de determinadas ações, pode educar a comunidade para que auxilie na mudança do *status quo*. A captação de recursos junto às empresas privadas, segundo Fontanella (2001), está ligada diretamente à transparência e ao reconhecimento, por parte da sociedade, da importância da organização para a melhoria da qualidade de vida da comunidade atendida.

As fontes de financiamento das organizações do terceiro setor variam tanto quanto suas origens e objetivos. No Brasil as organizações do terceiro setor cresceram e se multiplicaram com forte apoio da cooperação internacional. Agências privadas de desenvolvimento, muitas das quais ligadas às igrejas dos países da Europa Ocidental e da

América do Norte, apoiaram, desde os anos 70, projetos de educação popular, defesa de direitos e melhoria da qualidade de vida comunitária (LANDIN & BERES, 1999).

Na década de 90 esse padrão de financiamento entrou em crise em função de um conjunto de fatores: explosão do número de ONGs brasileiras e ampliação de seus orçamentos, realocação de recursos das agências européias para a Europa do Leste, prioridade crescente atribuída à África, aumento do desemprego e das carências sociais no interior das sociedades européias e certo desencanto com a persistência da pobreza e da desigualdade no Brasil. Para efeito de estudo comparado, uma pesquisa denominada John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Research Project, que é realizada desde 1992, detectou que, de todos os subconjuntos de organizações que compõem o terceiro setor, na média dos 22 países pesquisados, a receita oriunda de cobrança de taxas ou de pagamento por serviços representa 49% do total dos recursos. Outros 40% provêm de receitas com origem no governo, e apenas 11% dos recursos são provenientes de doações de indivíduos e empresas (LANDIN & BERES, 1999).

Segundo a mesma pesquisa, as fontes de recursos das organizações privadas sem fins lucrativos no Brasil seguem composição semelhante. Foi levantado que no Brasil, em 1995, os recursos dessas organizações eram compostos por 68,3% de receitas próprias, 14,5% do governo e 17,2% de doações privadas; destas últimas apenas 3,2% eram provenientes de empresas com fins lucrativos e 14% de indivíduos. Convém salientar que em nenhum dos 22 países estudados as doações foram a principal fonte de recursos do setor.

3 METODOLOGIA

Em função da necessidade intrínseca de progresso e da busca por conhecimento dos fenômenos que ocorrem em nosso mundo, o ser humano tem procurado desenvolver e aprimorar mecanismos para alcançar seus objetivos. O homem lança mão de diversas “fontes” do conhecimento: observação, conjunto de crenças, sentimentos e motivações das pessoas, autoridades e filósofos (GIL, 1994).

Dentre estas diversas “fontes” de conhecimento, o autor reconhece a pesquisa como o processo que utiliza a metodologia científica para a obtenção de conhecimentos no campo da realidade social. Gil (1994, p. 43) comenta que o "objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos".

Pinsonneault & Kraemer (1993) colocam que a produção de qualquer conhecimento científico depende, em muito, das técnicas de coleta, análise e interpretação de dados e da forma como são aplicadas. Do mesmo modo, Cervo e Bervian (1983) afirmam que a construção do saber científico se consolida na utilização de métodos que proporcionam controle, sistematização, revisão, segurança, dinamicidade, renovação e reavaliação contínuos.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo caracterizou-se como de natureza descritiva, com abordagem predominantemente qualitativa. As pesquisas descritivas, segundo Gil (1994, p. 45), “têm como objetivo primordial a descrição das [...] relações entre variáveis”. Conforme Babbie (1998), muitos estudos científicos apontam, primeiramente, para a descrição, uma vez que ela permite um relato minucioso sobre características de uma determinada população e até de fenômenos que possam vir a ser pesquisados em torno do tema abordado.

"O estudo descritivo pretende descrever 'com exatidão' os fatos e fenômenos de determinada realidade" (TRIVIÑOS, 1987, p. 110). Para Cervo e Bervian (1983), a pesquisa descritiva se propõe a descobrir e descrever características, propriedades e relações existentes entre os elementos componentes na situação pesquisada. Neste sentido, como salienta Martins (1990), o pesquisador observa, registra, analisa e correlaciona fatos, fenômenos ou variáveis.

Com isso, buscam-se as frequências das variáveis, suas naturezas, características, causas, relações e associação entre variáveis.

Com base neste estudo descritivo, predominantemente qualitativo, pretendeu-se caracterizar a captação de recursos e a estrutura organizacional de OSCIPs ambientalistas de Florianópolis.

De acordo com Richardson (1989), o método qualitativo se diferencia do quantitativo por não adotar a base estatística como fundamento, ao analisar um problema. O método qualitativo visa sim a compreensão da natureza de um fenômeno social, por meio da interação de variáveis.

Bodgan (1982 *apud* TRIVIÑOS, 1994) comenta que a pesquisa qualitativa é descritiva, tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave. Além disso, o pesquisador qualitativo percebe a pesquisa como um processo, não se restringindo exclusivamente aos seus resultados; para isso, analisa os seus dados indutivamente. Deste modo, o significado consiste na principal preocupação da abordagem qualitativa.

Richardson (1989) aponta certas situações em que estudos qualitativos são imprescindíveis, são elas: quando a substituição de uma informação estatística por dados qualitativos faz-se necessária; quando envolvam o entendimento de aspectos psicológicos; quando as observações possam ser usadas como indicadores do funcionamento de uma estrutura social.

A pesquisa qualitativa, segundo Bogdan (*apud* Triviños, 1994), refere-se de forma abrangente à pesquisa que produz dados descritivos: palavras escritas ou faladas pelas pessoas e seu comportamento observável. A característica básica da pesquisa qualitativa é ser descritiva, ou seja, o pesquisador busca descrever a realidade analisada e como as descrições dos fenômenos estão impregnadas dos significados que o ambiente lhes outorga, e como aquelas são produtos de uma visão subjetiva, rejeita toda expressão quantitativa, numérica, toda medida.

Segundo Richardson (1989) a adoção da abordagem qualitativa contribui para se descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de determinadas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Acrescenta também a possibilidade de entender em profundidade as particularidades do comportamento dos indivíduos.

Os autores abordados evidenciam que a pesquisa de cunho qualitativo vem contribuindo, significativamente, em investigações pertinentes à área da Administração. Contudo, a dicotomia entre métodos quantitativos e qualitativos, vem sendo condenada, uma vez que existe, por parte da comunidade científica, o reconhecimento de que ambas as abordagens têm muito a se complementar (RICHARDSON, 1989).

A distinção entre quantitativo e qualitativos, para Bryman (1989 *apud* ROESCH, 1996) não se refere à presença ou ausência de quantificação. Conforme o autor, os enfoques são uma forma diferente de conhecimento, o enfoque qualitativo implica na adoção de um conjunto de conceitos amplos e de idéias cujo conteúdo vai consolidando-se durante o processo de coleta.

Godoy (1995) apresenta três tipos de pesquisa qualitativa: a pesquisa documental, a etnografia e o estudo de caso. Para esta pesquisa optou-se pelo estudo de caso como modo de investigação, ou seja, a análise aprofundada de um caso particular, de vez que, segundo Bruyne *et al.* (1977, p. 224), "reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a aprender a totalidade de uma situação". Para Gil (1994) e Triviños (1987), o estudo de caso permite um estudo exaustivo sobre um objeto, de maneira ampla e detalhada, partindo do pressuposto que uma unidade de determinado objeto possibilita a compreensão em termos gerais.

Sobre este método do estudo de caso, Richardson (1999) afirma que por meio de observação podem-se descobrir resultados inesperados e surpreendentes, os quais possivelmente não seriam obtidos se fossem utilizadas técnicas diretivas.

Gil (1994), Triviños (1987) e Richardson (1989) colocam como vantagens do estudo de caso: o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade, a simplicidade nos procedimentos e a contribuição à área de Administração.

A perspectiva do estudo foi de corte seccional ou transversal, considerando que os dados foram coletados em um determinado ponto do tempo. Segundo Richardson (1989) no corte transversal a população é identificada, a amostra é escolhida, para só então, a pesquisa ser realizada.

3.2 COLETA DE DADOS

Para a realização dessa pesquisa, foram utilizados os seguintes instrumentos de levantamento de dados:

- Observação, do tipo não participante.
- Pesquisa documental, absorvendo a maior quantidade de dados secundários possíveis.
- Entrevista pessoal semi-estruturada, possibilitando uma maior flexibilidade na obtenção de informações, mas de forma que não possibilite o desvio do foco da pesquisa.

Richardson (1985, p. 41) afirma que “as pesquisas qualitativas de campo exploram particularmente as técnicas de observação e entrevistas devido à propriedade com que estas penetram na complexidade de um problema”. Esta combinação destas duas técnicas, observação e entrevista, é denominada por Marconi e Lakatos (1991) como observação direta intensiva.

Segundo Marconi e Lakatos (1988), a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados estará restrita a documentos, escritos ou não, compreendendo o que se denomina de fontes primárias. Os dados primários são aqueles coletados pela primeira vez pelo pesquisador para a solução do problema podendo ser coletados mediante entrevista, questionários e observação, por exemplo. Os dados secundários são aqueles que se encontram a disposição do pesquisador em boletins, livros e revistas entre outros. Para Marconi e Lakatos (2002) as fontes secundárias permitem resolver problemas já conhecidos e explorar novas áreas onde os problemas ainda não se cristalizaram suficientemente. A pesquisa bibliográfica propicia a investigação de determinado assunto sob um enfoque ou abordagem.

Os dados primários da pesquisa foram coletados através de entrevistas estruturadas e pela observação. Os dados secundários foram obtidos através de pesquisa bibliográfica, que conforme Vergara (1998, p. 45) consiste no “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público geral”.

Segundo Marconi e Lakatos (1996, p. 57), “a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”. Para os autores as fontes de documentos podem ser os arquivos públicos, os arquivos particulares e as fontes estatísticas. Enquanto que “a pesquisa

bibliográfica, ou de fontes secundários, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudos... sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou formado sobre determinado assunto..." (Marconi e Lakatos 1996, p.66).

Para Marconi e Lakatos (1996, p. 79), a observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar. Na observação não-participante, o pesquisador toma contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ela, pois permanece de fora. Presencia assim o fato, mas não participa dele; não se deixa envolver pelas situações; faz mais o papel de espectador. Isso, porém, não quer dizer que a observação não seja consciente, dirigida, e ordenada para um fim determinado.

Em pesquisas qualitativas a observação é considerada de fundamental importância. Triviños (1987) coloca que há uma diferença entre olhar e observar: a observação consiste em destacar de um conjunto algo específico, atentando para suas características particulares.

Segundo Triviños (1987), a entrevista é um dos principais meios em que o investigador pode efetuar a coleta de dados. A orientação de entrevista permite uma abertura a novas perguntas que surgem no decorrer da entrevista. Segundo o autor, essa interação entre pesquisador e pesquisado é fundamental para a compreensão da realidade estudada. Para a realização dessa pesquisa, as entrevistas foram individuais e do tipo semi-estruturada.

Roesch (1996) coloca que em entrevistas semi-estruturadas são adotadas questões abertas que permitem ao pesquisador compreender as perspectivas dos participantes da pesquisa. A entrevista, para Marconi e Lakatos (1996, p. 84) é um encontro de duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

Foi utilizado um gravador digital para registro da fala dos entrevistados. A gravação, para Triviños (1987), possibilita o registro de todas as informações verbais fornecidas pelo pesquisado o que, muitas vezes, não seria possível com o registro simultâneo, além disso, contribui para uma análise de conteúdo mais rica.

3.3 UNIVERSO DE PESQUISA

O universo de pesquisa do presente trabalho abrangeu as OSCIPs ambientalistas de Florianópolis. Desta maneira, foram levantadas as seguintes Organizações Não Governamentais ambientalistas de Florianópolis com o título de OSCIP:

Número	Nome	Endereço	Data da Qualificação como OSCIP
1	"Associação Ecológica Turismo Sustentável" – AECOTURIS	Rua General Bittencourt, nº 261 – Centro - 88020-100	4/8/2003
2	Ações para Preservação dos Recursos Naturais e Desenvolvimento Econômico Racional - APRENDER entidade ecológica	Rodovia SC 404, nº 5300 - Lagoa da Conceição - 88034-000	5/12/2003
3	Comitê Sul Brasileiro de Segurança Sócio-Ambiental – Ekos	Rua Laurindo Gonçalves Pinheiro, nº 321 - Lagoa da Conceição - 88062-145	30/8/2004
4	Instituto Ambiente Sul	Estrada Rosália Paulina Ferreira, 2748, Costa de Dentro, Pântano do Sul - 88066-600	12/9/2001
5	Instituto de Desenvolvimento Sustentável do Estado de Santa Catarina - IDESC	Rua Frei Caneca, nº 564, Bloco A apto. 1004 – Agrônômica - 88025-000	16/9/2002
6	Instituto de Preservação e Educação Ambiental e Cultural da Bacia do Rio Ratoe - Instituto Ambiental Ratoe – IAR	Rua das Raias, nº 308, Fundos, Sala 21 - Jurerê Internacional - 88053-665	25/2/2003
7	Instituto Harmonia na Terra	Rua dos Canteiros, nº 184 - Rio Tavares - 88063-680	4/10/2004
8	Klimata - Centro de Estudos Ambientais	Est. Rosália Paulina Ferreira, nº 2748 – Pântano do Sul - 88066-600	
9	Aliança Nativa	Servidão Sodré, nº 119 – Florianópolis (SC)	06/2004

Quadro 3: Lista de OSCIPs Ambientalistas de Florianópolis.

Fonte: Elaborado pelo autor

Pretendeu-se realizar um estudo de caso com organizações não governamentais que já tivessem obtido título de OSCIP. Desta maneira, através do Ministério da Justiça, órgão responsável pelo cadastro de todas as organizações não governamentais brasileiras que tenham adquirido qualificação como OSCIP, foi realizado um levantamento de todas as Organizações Não Governamentais Ambientalistas de Florianópolis que tivessem adquirido o título de OSCIP.

Para a definição da amostra, foi utilizada a técnica não-probabilística de amostragem intencional. Métodos não-probabilísticos são amostragens em que há uma escolha deliberada dos elementos que a constituem. Desta forma, foram escolhidas de forma aleatória para esta pesquisa as OSCIPs Ambientalistas: Instituto Harmonia na Terra, APRENDER Entidade Ecológica e Aliança Nativa. A amostragem intencional, segundo Martins (1990), é um critério onde é escolhido intencionalmente um grupo de elementos que irão compor a amostra. Segundo Merriam (1998), como a intenção da pesquisa qualitativa não é a generalização no sentido estatístico, esta amostragem é a mais apropriada para este tipo de estudo. A autora enfatiza também que, geralmente, em pesquisa qualitativa, é utilizada uma amostragem intencional, em que o investigador escolhe uma determinada amostra, supondo que possa aprender o máximo sobre o fenômeno pesquisado. De qualquer forma, procurou-se utilizar como critério de escolha das organizações a data de qualificação como OSCIP, ou seja, optou-se por organizações que tenham adquirido o título de OSCIP em períodos de tempo aproximados.

A determinação da amostra, quantidade de entrevistas, foi determinada pela saturação das informações. Ou seja, assim que os depoimentos comesçassem a se repetir e as informações fossem suficientes para refletir sobre a estrutura da organização e sua captação de recursos da maneira mais real possível, o processo de coleta de dados seria considerado finalizado. As entrevistas, que foram gravadas e posteriormente redigidas, se efetuaram com 2 membros de cada uma das OSCIPs Ambientalistas pesquisadas.

3.4 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

A definição das categorias de análise ou ainda definição dos termos, para Marconi e Lakatos (1988), tem como objetivo principal fazer com que os termos adotados na pesquisa sejam claros, compreensivos, objetivos e adequados.

Kerlinger (1980) afirma que existem dois tipos de definição das categorias de análise: constitutiva e operacional. As definições constitutivas “são definições de dicionário e, naturalmente, são usadas por todo mundo, inclusive por cientistas” (p. 46). Mas Triviños (1994) também destaca que nem sempre as definições constitutivas são suficientes para esclarecer como as variáveis serão operacionalizadas na pesquisa. Desta forma, é necessário também utilizar as definições operacionais, que segundo Kerlinger (1980), atribuem significado a um constructo ou variável, especificando as atividades ou operações necessárias para medi-los ou manipulá-lo.

3.4.1 Definições constitutivas da categoria de análise

Tomando como referência a fundamentação teórica do capítulo anterior, apresentam-se a seguir as seguintes definições constitutivas do eixo norteador da presente pesquisa.

Estrutura Organizacional: “A forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas” (STONER e FREEMAN, 1995, p.230).

Captação de recursos: busca por recursos como forma de atingir a missão de uma entidade e garantir sua subsistência (TACHIZAWA, 2002).

3.4.2 Definições operacionais da categoria de análise

A categoria analítica Estrutura Organizacional foi operacionalizada por meio das seguintes dimensões: complexidade, coordenação e centralização. No quadro a seguir encontram-se seus respectivos indicadores:

CATEGORIA DE ANÁLISE	DIMENSÕES	VARIÁVEIS
Estrutura Organizacional	Complexidade	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Divisão do trabalho ➤ Níveis hierárquicos ➤ Especialização da tarefa
	Coordenação	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sistema de controle ➤ Padronização ➤ Formalização ➤ Planejamento
	Centralização	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tomada de decisão ➤ Avaliação dos resultados

Quadro 4: Definição operacional da Estrutura Organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor

A categoria analítica captação de recursos foi operacionalizada por meio das seguintes dimensões: fontes de recursos; avaliação dos projetos, acompanhamento dos projetos. No quadro abaixo, podem ser observadas estas dimensões e seus respectivos indicadores:

CATEGORIA DE ANÁLISE	DIMENSÕES	INDICADORES
Captação de recursos	Fontes de recursos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Principais fontes de recursos ➤ Parceria com governo ou entidades privadas ➤ Tempo de financiamento
	Avaliação dos projetos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Resultados esperados pela fonte financiadora ➤ Exigência quanto à forma de apresentação ➤ Contrapartidas exigidas ➤ Fatores relevantes na avaliação
	Acompanhamento dos projetos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existência de acompanhamento ➤ Modo de acompanhamento

Quadro 5: Definição operacional da captação de recursos

Fonte: Elaborado pelo autor

3.5 PERGUNTAS DE PESQUISA

Com base nos objetivos específicos determinados neste estudo, foram formuladas as seguintes perguntas de pesquisa:

- a) Como se caracteriza o processo de captação de recursos pelas OSCIPS pesquisadas?
- b) Como se caracteriza a estrutura organizacional das organizações selecionadas?
- c) Quais as semelhanças e diferenças que podem ser encontradas nos perfis das OSCIPs analisadas?

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados, segundo Richardson (1985), é utilizada particularmente em pesquisas do tipo qualitativo. Desta forma, os dados coletados na pesquisa por meio das entrevistas foram transcritos e posteriormente interpretados, seguindo os procedimentos da

análise de conteúdo. A análise documental foi utilizada com base nos dados secundários obtidos no trabalho.

O processo de análise de dados consiste na "categorização, ordenação, manipulação e sumarização de dados". Tem por objetivo reduzir grandes quantidades de dados brutos para uma forma interpretável e mensurável. As características das situações, acontecimentos e de pessoas devem ser descritas sucintamente, de forma que as relações entre as categorias de análise sejam estudadas e interpretadas (KERLINGER, 1980, p. 353).

A análise de conteúdo conforme Bardin (1979) consiste em um conjunto de técnicas para análise das comunicações, que visa através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

Os dados obtidos tiveram tratamento qualitativo por meio da análise documental e de conteúdo. A análise documental para Richardson (1989) consiste em uma série de operações que visam estudar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias com as quais podem estar relacionados. Para Roesch (1996, p. 156 e 157) a técnica de análise de conteúdo procura seguir os padrões da análise quantitativa, tem como "propósito contar a frequência de um fenômeno e procurar identificar relações entre os fenômenos, sendo que a interpretação dos dados se socorre de modelos conceituados definidos *a priori*". A análise de conteúdo para Richardson (1989) busca compreender melhor um discurso, aprofundar suas características gramaticais, fonológicas, cognitivas e ideológicas e extrair os momentos mais importantes. Baseia-se em teorias relevantes que sirvam de marco de explicação para as descobertas do pesquisador.

De acordo com Bardin (1979), a análise de conteúdo envolve 3 etapas básicas: a) pré-análise - que se refere à fase de organização do material coletado; b) descrição analítica - consiste na análise propriamente dita do material, envolvendo a codificação, classificação e categorização das informações; c) tratamento dos resultados - fase na qual o pesquisador interpreta os dados.

Primeiramente os documentos consultados relevantes foram arquivados para a análise de conteúdo, constituindo-se estes tanto em documentos físicos como aqueles disponibilizados pela Internet ou ainda via e-mail. Todas as entrevistas realizadas foram transcritas, novamente lidas, e arquivadas segundo as categorias de análise, de modo a facilitar a posterior análise. Por fim, as transcrições das entrevistas e documentos levantados foram correlacionadas com a base teórica pesquisada.

3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A principal limitação desta pesquisa consiste talvez da utilização de estudo de casos múltiplos, uma vez que desta forma só há a possibilidade de avaliar um número limitado de organizações. Desta maneira, mesmo sendo realizado de modo mais aprofundado, o estudo não permite generalizações.

Outra limitação decorre da existência de poucos estudos e artigos na área, principalmente pelo fato de se tratar de um assunto recente e de uma lei das OSCIPs que possui apenas 6 anos de existência.

O referencial teórico também é limitado, pelo fato de ser dada grande ênfase na literatura da administração às organizações privadas e públicas. No entanto, a riqueza do trabalho consiste em tentar contribuir para posteriores estudos na área, no intuito de manter a perenidade de pesquisas na área do terceiro setor.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo estão apresentadas as principais análises realizadas através das entrevistas realizadas nas seguintes Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) Ambientalistas de Florianópolis: Instituto Harmonia na Terra, APRENDER, e Aliança Nativa. Para cada uma destas organizações foram analisados seu histórico, estrutura organizacional, captação de recursos e aspectos sobre a lei das OSCIPs.

A categoria analítica estrutura organizacional ficou subdividida em complexidade, coordenação e centralização. Na dimensão complexidade foram abordados a divisão do trabalho, níveis hierárquicos e especialização da tarefa. Na dimensão coordenação analisou-se o sistema de controle, a padronização, formalização e planejamento. Já na última dimensão da categoria analítica estrutura organizacional, denominada centralização, avaliou-se a tomada de decisão e a avaliação de resultados.

A segunda categoria analítica utilizada foi a captação de recursos, que foi dividida nas seguintes dimensões: fontes de recursos, avaliação dos projetos, acompanhamento dos projetos. Na dimensão fontes de recursos foram utilizados como indicadores: as principais fontes de recursos das organizações pesquisadas, existência de parcerias com governo ou entidades privadas e tempo de financiamento. Já na dimensão avaliação dos projetos, foram empregados os seguintes indicadores: resultados esperados pela fonte financiadora, exigências quanto à forma de apresentação do projeto, contrapartidas exigidas, fatores relevantes na avaliação do projeto. Na terceira e última dimensão da categoria captação de recursos, referente ao acompanhamento dos projetos, utilizou-se como indicadores existência de acompanhamento por parte do órgão financiador no decorrer do projeto e o modo de acompanhamento.

Outra categoria de análise utilizada neste trabalho foi a lei das OSCIPs. Nesta categoria, analisou-se as principais vantagens e desvantagens que a lei proporcionou para as organizações. Posteriormente, foi analisado se para cada organização as vantagens superavam as desvantagens. Por último, procurou-se verificar as possíveis alterações ocasionadas que tivessem alguma relação com o fato de ter se tornado OSCIP, observando também a característica que mais se alterou.

Todas estas categorias de análise e seus respectivos indicadores acima descritos balizaram a análise das organizações ambientalistas pesquisadas, e estão dispostas logo em seguida.

4.1 INSTITUTO HARMONIA NA TERRA

4.1.1 Histórico da organização

O Instituto Harmonia na Terra é uma OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), com sede em Florianópolis, Santa Catarina. O Instituto possui sede própria desde o início do ano de 2004, localizada na Rodovia SC 406, nº 5502, no bairro Armação, em Florianópolis/SC. Seus objetivos são: a) Promoção da educação, em especial a ecopedagogia e a educação ambiental; b) Produção e distribuição de materiais educativos; c) Defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção da sustentabilidade ambiental, econômica, social, política e ética; d) Promoção da cultura e da arte; e) Experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, serviços e trabalho; f) Incentivo à justiça social e combate à pobreza; g) promoção da ética, da paz, da cidadania e dos direitos humanos; h) Promoção do voluntariado.

As áreas em que o Instituto Harmonia da Terra atua estão dispostos na figura a seguir:

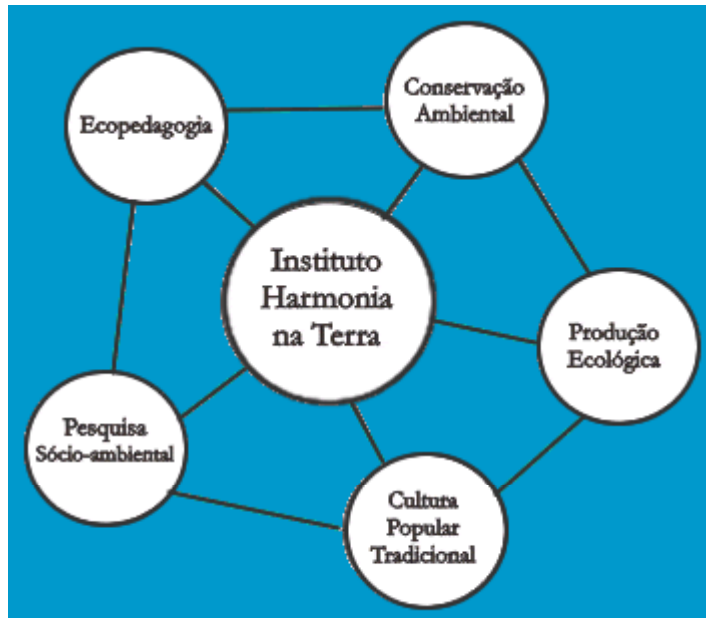


Figura 1: Áreas de atuação do Instituto Harmonia na Terra
Fonte: Instituto Harmonia na Terra

A equipe do Instituto Harmonia na Terra possui em sua diretoria os seguintes membros: Presidente: Patricia Pereira Abuhab (Presidente), Guilherme Blauth Bajesteiro (Vice-presidente), Érika Sagae (Secretária), Henrique Martini Romano (Tesoureiro). O

conselho fiscal é composto por: Sandra Alves, Silvana Bueno, Tiago Guex. O conselho consultivo é constituído por: Benter Oliveira, Celso Traub, Eliana Gavenda, Mara Vieira e Tânia Messias. Ao todo, o Instituto Harmonia na Terra conta com 15 membros e 55 associados.

O Projeto Harmonia na Terra foi criado em 2001, em parceria com a OSCIP Klimata Centro de Estudos Ambientais, visando difundir a ecopedagogia, aproximar a escola da comunidade, trabalhar as relações interpessoais do grupo-escola e propor um novo olhar sobre os conteúdos escolares, especialmente os sócio-ambientais.

Desta forma, já no ano de 2001 o Projeto realizou cursos de capacitação em ecopedagogia em escolas públicas de seis municípios catarinenses. As escolas atendidas construíram projetos sócio-ambientais significativos que contribuíram em uma prática ecológica mais coerente com a realidade de suas comunidades.

Em 2002, além de efetuar cursos de capacitação em ecopedagogia para escolas públicas, a equipe do Projeto realizou o programa “Ecologia para as futuras gerações”, que consistiu em oficinas de ecopedagogia para crianças e professores de instituições que realizassem trabalhos educacionais com crianças de comunidades de baixa renda. Este programa pesquisou e difundiu atividades que trabalhavam questões ambientais de forma lúdica e atrativa.

No ano de 2003 o Projeto Harmonia na Terra passou a se denominar Núcleo de Ecopedagogia Harmonia na Terra. Com a inclusão de mais educadores, foram produzidos dois novos programas. Um deles denominou-se “Agentes Ambientais” e pretendia atender grupos de profissionais com estreita ligação ambiental. O outro tinha como nome “Comunidade Viva!”, e tinha como objetivo trabalhar com comunidades de baixa renda.

Além desses programas, neste mesmo ano de 2003 o Projeto Harmonia da Terra: realizou uma oficina de Ecopedagogia em Belo Horizonte/MG, em parceria com o Instituto Paulo Freire; lançou o CD Pedagógico Harmonia na Terra, passando a ser distribuído a todas as escolas estaduais de Santa Catarina; produziu também seu primeiro cartaz didático "Alimentação Saudável - Um caminho para uma nova relação entre o ser humano e o meio ambiente" com distribuição gratuita às escolas públicas de SC; participou na capacitação do Programa de Agentes Ambientais da Prefeitura Municipal de Florianópolis/SC. Além disso, foi parceiro na criação do Grupo de Ecopedagogia Mongarú, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Em 2004 o Núcleo Harmonia na Terra deu continuidade ao seu trabalho com escolas, prestando consultoria ecopedagógica ao longo do ano letivo, com o novo programa

“Caminhos e parcerias”. O objetivo deste programa era de acompanhar mais de perto a evolução dos projetos ambientais escolares e buscar na prática a sustentabilidade escolar. No mesmo ano foram realizados cursos e oficinas para escolas das regiões de Florianópolis e Joinville e foram criadas oficinas temáticas para que as escolas atendidas pudessem trabalhar suas prioridades. Foi produzido o segundo cartaz didático "Caminhos da água - Aprender e fluir com a vida na fonte da alegria e do conhecimento", com distribuição gratuita às escolas públicas de SC. O Núcleo participou também na Capacitação das escolas do Fórum do Maciço do Morro da Cruz – (Florianópolis/SC), no Programa Agentes da Paz do Fórum do Maciço do Morro da Cruz – (Florianópolis/SC).

Em 30 de junho de 2004 foi fundado o Instituto Harmonia na Terra. Desde então o Núcleo de Ecopedagogia do Instituto Harmonia na Terra realiza programas educacionais dirigidos a diferentes segmentos da sociedade civil. Ele oferece gratuitamente, a partir de parcerias realizadas com empresas privadas e/ou instituições governamentais, cursos, planejamentos participativos e materiais didáticos significativos no contexto das necessidades humanas atuais e futuras.

Segundo documentos do Instituto Harmonia na Terra, a atuação do núcleo de Ecopedagogia acontece através de programas destinados a escolas e comunidades. O foco principal está nos educadores de escolas públicas, multiplicadores de conhecimentos, valores e vivências. Os cursos e oficinas promovem, de maneira crítica, lúdica e participativa a educação para a paz, cooperação e sustentabilidade, o que contribui para melhorar a qualidade do ensino público. Desde 2002 o Núcleo produz materiais didáticos que são distribuídos às escolas dos municípios atendidos.

A ecopedagogia é uma pedagogia que visa disseminar-se por toda sociedade, criando processos de aprendizagem que sejam produtores de sentido, que revelem os princípios ecológicos, como a diversidade e a interdependência. É uma pedagogia continuamente em elaboração, que é relacionada ao cotidiano, ao contexto, à necessidade de aprender, a sentir e sensibilizar-se. Para uma compreensão mais profunda da nossa existência é necessária uma pedagogia sustentável, que possibilite ao ser humano viver um processo de harmonização com todas as formas de vida. Portanto, a ecopedagogia busca continuamente a transformação da nossa relação com a Terra.

O pensamento do Instituto Harmonia na Terra é de que o processo educativo do ser humano é vivo, e dentro dele está a possibilidade de mudança ética. Desta maneira, é aprendendo e cultivando valores como a compaixão que o ser humano se humaniza, para um

dia estar apto a construir uma sociedade sustentável. Pensar e fazer educação neste contexto é um grande desafio, dia-a-dia do Núcleo de Ecopedagogia.

Todos os programas oferecidos pelo Núcleo de Ecopedagogia desenvolvem o trabalho dentro de uma mediação pedagógica que envolve diálogo, sensibilizações ecológicas, planejamento participativo, atividades de arte-educação e jogos cooperativos, buscando integrar teoria e prática. O principal foco do trabalho são os profissionais de educação: professores, diretores, orientadores pedagógicos, funcionários de Secretarias de Educação, funcionários das escolas e ainda pais e membros das comunidades escolares. O Núcleo atende também comunidades de baixa renda e associações de profissionais ligados ao meio ambiente como pescadores, garis, catadores de materiais recicláveis e garis.

Os programas fornecidos pelo Instituto Harmonia na Terra se dividem nos seguintes:

- Curso de Ecopedagogia

O curso de ecopedagogia é destinado a escolas e visa estimular a formação de cidadãos transformadores da sua realidade. Para isto promove a compreensão dos direitos e responsabilidades dos cidadãos referentes ao meio ambiente e busca a reeducação do olhar do ser humano, estimulando a sensibilidade e a criticidade. O processo deste curso foi concebido para estimular a aproximação da escola com sua comunidade, contribuindo para com que as escolas e comunidades, em conjunto, desenvolvam projetos que busquem solucionar desafios sócio-ambientais locais. Além disso, o curso alerta sobre os hábitos de consumo insustentáveis e incentiva ações pedagógicas solidárias.

O curso de capacitação em ecopedagogia aborda os seguintes temas: Cultura de Consumo e Resíduos Sólidos, Globalização e Sustentabilidade, Cultura de Paz, Interdisciplinaridade e Transdisciplinaridade, Carta da Terra e Ecopedagogia.

- Oficinas

As oficinas buscam sensibilizar os professores e demais participantes para a questão ecológica, melhorar as relações e a cooperação entre os atores da escola e demonstrar as possibilidades para a vivência da ecopedagogia na escola, implementando práticas e valores adequados a uma visão de mundo holística, interdependente e complexa. As oficinas têm carga horária de 8 horas e são temáticas, possibilitando que a escola possa escolher a proposta que seja mais significativa em seu contexto. A partir da experiência do Núcleo foi possível perceber os temas de maior necessidade para serem trabalhados pela comunidade escolar. As Oficinas Temáticas dividem-se nas seguintes:

a) Alfabetização Ecológica e Horta escolar - Destinada a promover a compreensão do papel pedagógico da horta transformando este espaço em um laboratório vivo interdisciplinar.

b) Cultura de paz e cooperação - Estimula a valorização do trabalho coletivo através de sensibilização e reflexão sobre os desafios da construção de uma sociedade mais pacífica e solidária.

c) Complexidade do conhecimento e interdisciplinaridade - Promove a percepção da interconectividade da vida e dos conhecimentos humanos a fim de contribuir na construção de projetos transversais e interdisciplinares, fundamentais em um contexto global cada vez mais complexo e desafiador.

d) Ecopedagogia e Carta da Terra - Promove a reflexão sobre a pedagogia da sustentabilidade e a aprendizagem a partir da vida cotidiana. Divulga a Carta da Terra como sendo um marco ético rumo à transformação da relação do ser humano com o planeta.

- Curso Agente Ambiental

O curso Agente Ambiental é destinado a grupos de profissionais e membros de organizações do terceiro setor e visa difundir a ecopedagogia além das escolas formais. Durante este processo o Núcleo de Ecopedagogia também busca contribuir nas relações interpessoais entre os componentes dos grupos atendidos. Os principais temas trabalhados são: Ecologia, Cooperação, Diversidade e identidade cultural.

- Comunidade viva! - Capacitação de comunidades

O programa “Comunidade Viva!” teve seu início em 2003 e tem como objetivo, assim como o Agente Ambiental, difundir a ecopedagogia além das escolas formais. Visa também mobilizar e difundir a cooperação e a educação para a paz, além de estimular o resgate e a valorização do senso comunitário. Para isso utiliza uma metodologia que parte de contatos com comunidades com baixa renda e pesquisa qual(is) dela(s) possui(em) o perfil para que o trabalho seja realizado. Identificadas as comunidades, são promovidas reuniões com os líderes para definir as principais ações que serão realizadas. Dentro de um processo participativo a comunidade marca um dia destinado ao envolvimento geral dos moradores para juntos “reavivarem” um determinado espaço comunitário, que pode ser uma praça, uma rua ou mesmo a sede da Associação Comunitária. Neste dia realizam-se mutirões de embelezamento e oficinas ecológicas com os moradores. Cada participante colabora com seus conhecimentos, compartilhando seu potencial com os outros.

- Caminhos e Parcerias

É um trabalho de consultoria pedagógica realizado em escolas públicas ao longo do ano letivo com o objetivo de desenvolver ao longo do ano junto com a comunidade escolar projetos práticos ecopedagógicos que se materializem a partir de ações concretas (horta, composteira, teatros, gestão democrática,...). O programa promove a percepção de

possibilidades para uma prática da ecopedagogia na escola, para vivenciar valores adequados a uma visão de mundo holística, interdependente e complexa. Desta forma visa aproximar a escola da sustentabilidade: física, alimentar, pedagógica, política, social e espiritual. Outra busca importante deste programa é o aumento da qualidade das relações escola-escola e escola-comunidade.

- Ecologia para as Futuras gerações

O programa Ecologia para as futuras gerações tem como objetivo principal despertar a criança para questões sócio-ambientais e contribuir na vinculação amorosa com o meio ambiente. São realizadas oficinas para crianças de 6 a 14 anos que participam de instituições filantrópicas. Seu público-alvo consiste em crianças em situação de risco. Neste processo lúdico-criativo, as crianças aprendem brincando e descobrem que podem aprender desta maneira. No final de cada oficina é realizado um plantio de árvores nativas e frutíferas, contribuindo para arborizar a instituição ou o parque em que tenha sido realizada a oficina. Simultaneamente trabalha-se com os professores das instituições dando-lhes subsídios para sua prática pedagógica.

Entre os dados obtidos através do Instituto Harmonia na Terra, o Núcleo de Ecopedagogia, até o novembro de 2005, alcançou a marca de 21 municípios atendidos, 105 escolas atendidas, 4 comunidades atendidas, 8 instituições beneficentes atendidas, 3150 participantes em seus cursos, 85000 alunos atendidos indiretamente, 255.000 familiares atendidos indiretamente. O perfil do público atendido pode ser visualizado através do gráfico a seguir:



Gráfico 2: Público atendido pelo Instituto Harmonia na Terra
Fonte: Instituto Harmonia na Terra

Os municípios atendidos pelo Instituto Harmonia na Terra, através de seu núcleo de Ecopedagogia, pode ser visualizado através do seguinte mapa:



Figura 2: Municípios atendidos pelo Instituto Harmonia na Terra
Fonte: Instituto Harmonia na Terra

4.1.2 Complexidade

O entrevistado 1 ressalta que quanto à divisão de tarefas da organização, “a diretoria tem as atribuições bem definidas. E a gente tem reuniões mensais para rever as tarefas que devem ser feitas e as pessoas vão espontaneamente se comprometendo com o que podem fazer”. Para o entrevistado 2 a divisão das tarefas funciona por projetos. Cada projeto tem seu coordenador e sua equipe. A diretoria funciona como um conselho gestor, que junto com o conselho fiscal e conselho consultivo administram e fazem o planejamento geral da organização.

De qualquer maneira, há a possibilidade de um membro da organização assumir a tarefa de outro. O entrevistado 1 explica: “isso já está acontecendo. O tesoureiro neste ano está com muita coisa. Está fazendo mestrado. Então a gente deu uma força para ele nessa parte de contabilidade. Na verdade a gente coopera bem. Mas lógico, tem coisas que só eu e o vice-presidente que fazemos, porque também já tem toda a questão do envolvimento, desde antes da fundação”. O entrevistado 2 ainda comenta: “[...] dentro da diretoria existe uma proposta para que ninguém se sobrecarregue. A gente divide bem as tarefas a serem feitas. Então cada projeto tem sua coordenação e aí ele terá que resolver por si só. A diretoria até

pode dar algum apoio ou prestar alguma ajuda, inclusive financeira, caso o projeto passe por alguma dificuldade. Mas a idéia é que o projeto tenha sua autonomia. Ele dará uma porcentagem daquilo que ele consegue faturar para a instituição e tem sua autonomia. Claro que ele deverá estar dentro de princípios básicos e de objetivos da instituição”.

Percebe-se de certa forma que a ONG apresenta uma estrutura que diferencia os dirigentes daqueles responsáveis diretamente pela prestação dos serviços, ou seja, sua estrutura, basicamente, é composta por uma cúpula estratégica e pelo núcleo operacional que surge à medida que as necessidades impõem essas atividades. Tal está de acordo com Coelho (2002, p. 118), que constata que além da diretoria, não há rigor de uma estrutura formal para os demais níveis organizacionais das instituições, que acabam funcionando porque certas pessoas se responsabilizaram por determinadas funções. Essas funções não são necessariamente determinadas *a priori*, mas surgem de acordo com o desenvolvimento das atividades da organização.

Conforme Tenório (2001, p. 59), as ONGs nem sempre descrevem a divisão de tarefas do níveis que se encontram abaixo da diretoria, o que sugere a existência de pouca especialização horizontal das tarefas, fato este que naturalmente pode conduzir à sua ampliação vertical, pois se os membros executam diversas tarefas, significa que eles têm algum conhecimento de como ocorre o processo como um todo.

Com relação à divisão em áreas e departamentos dentro da organização, o entrevistado 1 afirma que existem várias áreas de ação: “[...] Tem a área de Ecopedagogia, que somos eu e o vice-presidente que coordenamos. Existe a área de produção ecológica, cultura popular tradicional, pesquisa sócio-ambiental. Então cada área tem os seus coordenadores, que não necessariamente precisam ser membros da diretoria, mas que por enquanto são. No momento temos projetos na área de cultura e ecopedagogia”. O entrevistado 2 ainda coloca que está se iniciando um núcleo de Audiovisual, e complementa: “[...] Áreas como administração e finanças são coordenadas pela diretoria. Na verdade tem uma pessoa que cuida mais das relações institucionais, outra pessoa cuida mais da memória e eu no caso cuido mais da questão da controladoria contábil e financeira”.

Quanto ao agrupamento em unidades, Tenório (2001, p. 68) verificou que as ONGs pesquisadas mesclam o agrupamento por função pelo mercado. Já Fernandes (1994, p. 67), em estudo realizado com ONGs da América Latina, comprovou que o principal instrumento no processo de inovação institucional era dado por administração de projetos.

Outro aspecto da prática desta pesquisa que pode ser verificado na teoria, diz respeito à afirmação de Coelho (2002, p. 146), que expõe que as organizações do terceiro setor

trabalham com um quadro de pessoal enxuto e possuem basicamente uma cúpula estratégica e um núcleo operacional, concluindo-se que elas são formadas por esses dois níveis hierárquicos de pequenas unidades.

Quanto aos níveis de autoridade existentes na organização, o entrevistado 1 afirmou: “Existe o diretor, o vice, o tesoureiro e a secretária, mas a gente não tem muito essa coisa de o que eu decidir os outros têm que acatar. A gente discute muito e muda. Não tem essa história de hierarquia. Tem na nomenclatura, mas na prática não”. Desta forma, a organização demonstra possuir uma estrutura achatada, com poucos níveis hierárquicos. Já o entrevistado 2, que possui formação em administração, explica a hierarquia da organização: “Existe a diretoria como órgão executivo da associação. Se fossemos colocar em um organograma, seria a diretoria acima dos associados, com apoio dos conselhos fiscal e consultivo”.

4.1.3 Coordenação

Quanto ao planejamento da organização, o entrevistado 1 explica: “O planejamento vai muito de acordo com os projetos por enquanto. Mas até o início do ano que vem a gente está pensando em fazer um planejamento estratégico. A nossa secretária fez um curso na área do Terceiro Setor sobre elaboração de projetos e planejamento estratégico, realizado pelo Senac, e então ela ficou bem estimulada para a realização. Eu já participo de ONG há bastante tempo. Eu trabalhava com ONG em São Paulo e participei de planejamento estratégico por lá. Acho que é uma coisa importante para se fazer. Mas como o instituto ainda é novo, então a gente ainda está no processo de fortalecer os associados, para provavelmente no ano que vem realizá-lo”.

O entrevistado 2 explica que o planejamento estratégico a ser realizado no início do ano de 2006 pretende fornecer um balizamento para os próximos 3 anos. “Iremos criar grupos de trabalho, organizar metas e objetivos dentro desse período, para ter um planejamento mais a médio-prazo”, destaca. Com relação a projetos futuros o entrevistado 2 afirmou que já possuem um projeto de Ecopedagogia e outro projeto denominado “Semente Cultural”. Contam ainda com a possibilidade de um terceiro. O projeto de Ecopedagogia já possui o financiamento privado e o “Semente Cultural” deverá ser uma parceria com o Ministério da Cultura.

Com relação à existência de membros que coordenem colegas e atividades de determinadas áreas, o entrevistado 1 colocou: “eu e o vice-presidente que coordenamos a área

de Eco-pedagogia. E têm os outros associados que trabalham também esporadicamente dentro de um projeto”.

De maneira similar o entrevistado 2 respondeu: “de certa maneira existem coordenadores. Eu e a presidente coordenamos o projeto de Ecopedagogia. Dentro desse projeto, outras pessoas do Instituto trabalham no núcleo. Outros trabalham de maneira esporádica”.

Tratando da existência de procedimentos padronizados dentro da organização, o entrevistado afirma assertivamente: “na verdade cada projeto tem a sua liberdade, sua autonomia de criar sua metodologia de trabalho. Então dentro do núcleo de Eco-pedagogia a gente tem uma, o Ponto de Cultura vai criar a dele, e o Guapuruvu vai criar a dele. Lógico que têm parâmetros básicos. Por exemplo, todo projeto tem que remeter à diretoria um relatório pelo menos semestral, para ver o que está acontecendo. [...] Mas cada projeto tem sua autonomia”.

O entrevistado 2 ainda enfatiza: “O que está em elaboração é o regimento interno. É um regimento que vai sistematizar um pouco essa padronização dos procedimentos. Mas o que a gente tem é um procedimento para a entrega de projetos. O membro da organização que quiser entregar algum projeto deve ter um roteiro, para que possa se orientar, para que todos possam falar na mesma linguagem. Por isso estamos investindo em informação interna para que as pessoas sejam proponentes, para que as pessoas aprendam a fazer projetos e como viabilizar esses projetos, perceber o perfil que o projeto tem, para onde apresentar, como complementar, então a gente tem ajudado a formar isso”.

Tenório (2001, p.12-13) afirma que o trabalho nas ONGs é motivado por um ideal compartilhado pelos membros que as compõem, principalmente sua equipe de técnicos e direção. A unidade da organização, segundo o autor, é garantida pelo comprometimento e pela identificação desses técnicos e coordenadores com a missão da organização, sugerindo que a socialização ou padronização das normas e procedimentos é utilizada como mecanismo de coordenação.

Sobre os critérios e exigências para a contratação de novos membros para a organização, o entrevistado 1 comentou que procura ver se a pessoa está ligada à área de atuação e se está apta a aquele perfil que procuram. E continua: “E aí tem que estar junto com essa pessoa, planejando e avaliando durante o funcionamento daquele projeto. Agora com relação aos voluntários a gente ainda está um pouco incipiente. A gente teve alguns interessados, mas a gente ainda não tem algo sistematizado. Acho que a partir do planejamento estratégico do ano que vem a gente vai clarear um pouco isso”.

O entrevistado 2 salienta que a contratação de novos membros é realizada principalmente através da indicação de uma pessoa e da afinidade com os objetivos da organização. Mas explica: “[...] Na verdade, se ninguém indicar, mas a pessoa quiser fazer parte, afirmar conhecer o nosso trabalho, ela poderá fazer parte como associado”. Desta maneira, nota-se que apesar da existência de critérios, estes são determinados, mas não determinantes.

Com relação ao treinamento dos membros da organização, o entrevistado 1 explicou: “na verdade a gente tem um grupo de Associados, mas poucos fazem parte como membros efetivos dos projetos. Vários apóiam e tem esse apoio de ideal mesmo, de identidade com a organização. Mas dentro dos projetos do núcleo de Ecopedagogia tem treinamento das pessoas que estão ligadas. E isso ocorre de acordo com as necessidades, porque a gente não tem nada muito fixo”.

O entrevistado 2 ainda complementa: “[...] Eu não diria treinamento, mas diria que existem propostas para capacitar os membros da organização para que eles sejam empreendedores pessoais. Então há alguns encontros entre os membros, em outros lugares, para que possam ao mesmo tempo encontrar melhor a identidade com a organização, de repente possam se capacitar e trocar experiências. Não é bem um treinamento, mas é um desenvolvimento da equipe”.

4.1.4 Centralização

Quanto à maneira na qual são tomadas as decisões na organização, o entrevistado 1 afirmou o seguinte: “[...] A gente têm as Assembléias Gerais, as Assembléias Extraordinárias e as Ordinárias. Tem coisas que pelo próprio estatuto são de responsabilidade da diretoria [...], e tem coisas que a gente abre para os associados e acaba delegando em Assembléias mais gerais. [...] É obrigatório pelo estatuto ter uma Assembléia Geral por ano, mas a gente faz mais. Nesse ano, por exemplo, a gente já teve duas Assembléias Gerais Ordinárias e uma Extraordinária”.

O entrevistado 2 comenta sobre a periodicidade e funcionamento das reuniões: “Fazemos reuniões mensais da diretoria. Nessas reuniões são tomadas as decisões operacionais. As grandes decisões, como em qualquer outra organização, são tomadas nas Assembléias Gerais Ordinária e Extraordinária. Então a gente realiza uma Assembléia Ordinária por ano. Nesse ano já foram duas Assembléias Extraordinárias. Então a Assembléia tem o poder maior de decisão”.

A forma de avaliar os resultados obtidos pela organização, segundo o entrevistado 1, é realizada pelos projetos: “a gente faz pelos projetos. Na verdade o único projeto no momento que realmente está funcionando no Instituto é o núcleo de Ecopedagogia, que era o antigo projeto que gerou o Instituto. E nesse projeto mensuramos os resultados dele através de relatórios, que são enviados para os patrocinadores, ficando também uma cópia na ONG. Então eu acho que a gente não tem ainda uma metodologia do Instituto. A gente tem a metodologia dos projetos. No ano que vem vai entrar o Ponto de Cultura, que foi aprovado pelo Ministério da Cultura. E provavelmente o outro sobre Tecelagem e Geração e Renda também, que faz parte do Projeto Guapuruvu, que está em fase de captação de recursos e será o projeto levado pela nossa secretária. E então acho que a gente vai ter uma coisa mais ampla dos resultados do Instituto”.

Para o entrevistado 2 a avaliação dos resultados é realizada em assembleias. Nas Assembleias os coordenadores dos projetos apresentam os resultados para todos. É o momento de socialização e de avaliação coletiva. Também é realizada a apresentação dos resultados financeiros e aprovação de orçamentos.

No entanto, quanto ao controle de desempenho, nenhuma sistematização de dados para efeito e avaliação de desempenho gerencial foi constatada. Estas evidências sugerem que o sistema de planejamento e controle da entidade ainda são pouco desenvolvidos.

Mas com relação aos critérios de avaliação utilizados para a avaliação de resultados, o entrevistado 2 afirmou: “[...] ainda não existem critérios específicos da organização. Existem os critérios que cada projeto desenvolveu para avaliar [...]”.

4.1.5 Fontes de recursos

A captação de recursos, conforme o entrevistado 1, dentro do núcleo de Ecopedagogia, sempre ocorreu através da parceria com a iniciativa privada. No momento estão com parceria com o Estado, pela parceria com o Ministério da Cultura. E também dentro do núcleo de Eco-pedagogia a gente teve em 2002 um convênio com a Secretaria do Meio Ambiente de Santa Catarina, para a produção de um material. Mas basicamente grande parte dos recursos de hoje vêm da iniciativa privada.

Além de destacar como fontes de recursos a existência de financiamento público e privado, o entrevistado 2 complementa: “[...] Também possuímos alguns materiais pedagógicos que a gente desenvolve para que sejam vendidos e possam gerar renda para a organização”. Na verdade o núcleo de Ecopedagogia tem um escopo. Ele trabalha em x

municípios e trabalha gratuitamente em tais municípios. “Se há algum outro município que está fora do núcleo solicitado, a gente pode cobrar para trabalhar com eles, realizando consultorias”, afirma o entrevistado 2. Entretanto, se o trabalho está dentro do projeto, que é planejado anualmente, este será sempre gratuito. Os materiais são distribuídos gratuitamente e os cursos são dados gratuitamente. Quanto à proposta do segundo projeto, o entrevistado 2 também salienta: “[...] O outro projeto, que é o Semente Cultural, será todo gratuito. Toda a capacitação e formação será gratuita”.

O Instituto Harmonia na Terra foi fundado em 3º de junho de 2004. Mas o projeto Harmonia na Terra, que deu origem ao Instituto, é financiado desde 2001 pela iniciativa privada. Com relação à criação da ONG, o entrevistado 1 explica: “[...] Eu e o vice-presidente criamos o projeto de capacitação Harmonia na Terra . [...] Mas em vez de criar uma ONG, a gente resolveu fortalecer alguma ONG que já existia aqui e que tinha os mesmos princípios. A gente apresentou o projeto para eles, eles gostaram e aí então fomos atrás de apoio financeiro”. Ou seja, os projetos do Harmonia na Terra já existiam antes da criação da ONG em sua forma jurídica. No primeiro ano tiveram apoio da Cecrisa. Em 2002 contaram com o apoio da Cecrisa e da Köerich. Já em 2003 a Cecrisa terminou a parceria e permaneceram a Köerich e a Data Sul (uma empresa de softwares de Joinville). Em 2004 foi fundado o Instituto Harmonia na Terra, com o objetivo de ampliar e poder acolher outros projetos, outras pessoas. “A gente sentiu que já estava com uma maturidade para isso [...] Ficamos a partir de então somente com o apoio da Data Sul. E para o ano que vem a gente já está com a parceria com a Data Sul confirmada” (Entrevistado 1).

Desde o início do ano, segundo o entrevistado 2, o apoio de fontes financiadoras proporcionou que fosse alugada uma sede própria para o Instituto Harmonia na Terra.

Portanto, desta maneira existe no momento a parceria com Data Sul, uma empresa privada de softwares, que sustenta o núcleo de Ecopedagogia. Existe também a parceria com o Ministério da Cultura, apoiando o Ponto de Cultura. Mas o Instituto Harmonia na Terra está fechando ainda com uma outra empresa um terceiro projeto, mas não está totalmente confirmado. Existem também alguns outros apoiadores, como um apoio de material que está sendo fechando com certa empresa. Mas dentro dessa legislação sobre o termo de parceria, ainda não foi realizado nenhum termo de parceria. O entrevistado 2, que possui formação em administração e trabalha com a controladoria da organização, demonstrou dúvida com relação ao funcionamento do termo de parceria: “[...] Na verdade eu não sei muito bem como se estabelecem essas relações com o termo de parceria, se é uma demanda induzida ou espontânea [...]”.

Com relação aos resultados esperados pelo órgão financiador pelo financiamento de projetos, o entrevistado 1 comenta: “Na verdade dentro da proposta, quando a gente faz, a gente já apresenta as metas do ano. A gente entrega dois relatórios para eles, que são semestrais. Então esse relatório já mostra todos os resultados que a gente obtém. E geralmente é mais do que a gente mesmo espera”.

Segundo o entrevistado 2, os resultados esperados pelos órgãos financiadores público e privados diferem entre si. “[...] O Ministério da Cultura, por exemplo, espera que você cumpra o que você propôs. Já a empresa espera que melhore a sua imagem diante do mercado, que ela tenha benefícios de responsabilidade social. Então espera sempre ganhar prêmio, aparecer na mídia, fazer um trabalho interno de relacionamento, melhorar relações com o fornecedor, clientes e colaboradores internos, com a comunidade, com o meio ambiente e com o governo. A empresa pretende agir em todos os campos para divulgar também o trabalho dela”.

No que tange a exigências na forma de apresentações dos projetos, o entrevistado 1 afirmou ser bem livre, mas que procuram sempre fazer dentro de um formato: “a gente sugere que os associados tenham um esqueleto, mas aí também é flexível. Isso é só para direcionar, para as pessoas terem um norte. Mas cada projeto tem a sua especificidade. Em geral, os projetos são apresentados com introdução, justificativa, objetivo geral, objetivos específicos, metodologia, resultados que pretendemos atingir, orçamento, cronograma e retorno de imagem”.

O entrevistado 2 explicou que os projetos para o governo são apresentados de uma maneira bem estrita. “Os editais são muito rigorosos e você não tem nenhum tipo de flexibilidade”, diz.

Com relação ao financiamento privado, o entrevistado 2 afirma: “[...] Quanto aos projetos que são apresentados para empresas privadas, a empresa em si não exige nada. Só recebe, às vezes indica alguma coisa, mas normalmente ela não tem nenhuma exigência de como o projeto deve ser. De todas as empresas que apoiaram a gente, não teve nenhuma empresa que disse que o projeto deveria ser desta maneira ou daquela. Na verdade quanto ao conteúdo de vez em quando ela negocia algumas coisas. Então antes de elaborar e fechar o projeto a gente negocia com ela de como será a continuidade. Então por exemplo na Data Sul a gente vai fazer um trabalho de responsabilidade ambiental dentro da empresa também. Trata-se de um trabalho de Ecopedagogia empresarial. Isso surgiu no relacionamento do núcleo de Ecopedagogia do Instituto com a empresa Data Sul. É uma necessidade deles, então a gente trabalha em parceria. A gente não só pega o dinheiro e aplica”.

O entrevistado 2 confirmou sobre a dificuldade de lidar com a avaliação dos resultados de projetos de cunho pedagógico, que se mostram intangíveis ao avaliar o grau de conhecimento de cada indivíduo. No entanto, afirmou que ainda assim é possível. “Procuramos avaliar o resultado após um ano, vendo o que se alterou, fazendo entrevistas com os professores e outros membros que fizeram o curso. É bem intangível mesmo, porque muitas vezes o resultado está na transformação da pessoa em algumas coisas de sua vida pessoal”, afirma. O entrevistado 2 prossegue utilizando alguns exemplos para ilustrar seu argumento: “[...] Por exemplo, agora a pessoa não vê mais tanta televisão. Como é que você vai medir isso? Ou ela parou de tomar água em copos descartáveis. Isso é um resultado bacana, pois pode desencadear um monte de outras ações que a partir dessa podem surgir. Todo mundo tem um momento em que cai a ficha. E para cada pessoa cai de um jeito. Mas a gente costuma usar como parâmetros isso: os projetos que o pessoal desenvolve, a continuidade desses projetos, como as pessoas se referem, como avaliam. A gente aplica um formulário de avaliação oral e escrito para que as pessoas possam dar um *feedback* para a gente. E também tem a questão da repercussão dos materiais que a gente manda para as Escolas e recebe retornos”.

O entrevistado 1 afirmou que se tratando das contrapartidas exigidas pela fonte financiadora para que a parceria se estabeleça: “a iniciativa privada não pede nada de contrapartida. Agora quanto aos órgãos públicos, aí depende do projeto. A gente nunca foi buscar essa fonte de financiamento com órgãos públicos. A gente foi sempre mais pela iniciativa privada, tirando o convênio que a gente fez para a produção de um CD. Mas, por exemplo, no projeto Ponto de Cultura a contrapartida foi em recursos mesmo, que decidiram por abater, por a gente arcar com alguma parte”.

O entrevistado 2 explicou que no caso do Governo a contrapartida ocorre através de recursos. Já no caso de uma instituição privada, a contrapartida ocorre através de relatórios, dos resultados dos relatórios, do trabalho e de sua repercussão na mídia e na comunidade.

4.1.6 Avaliação dos projetos

A avaliação dos projetos, segundo o entrevistado 2, varia muito entre cada tipo de financiador. “Existe um leque de financiadores muito grande, então é muito diferente. Mesmo se você pegar grandes fundações internacionais, elas diferem bastante também. Algumas empresas delimitam um campo de trabalho e um tipo de público. A Souza Cruz se sentiu culpada pelo que faz e resolveu apoiar a plantação de árvores. A Data Sul, por exemplo,

determinou que trabalha com Educação. O Boticário determinou que trabalha com meio ambiente. Empresas como a Fundação Bradesco apóiam várias coisas diferentes. Então cada um vai encontrando sua maneira de trabalhar e seu nicho. O governo eu sinto que avalia a qualidade do projeto e quem você conhece ali dentro. As empresas avaliam visibilidade, avaliam custos, custo-benefício, o histórico (esse ponto o governo também avalia), resultados anteriores. As empresas estão mais preocupadas com isso, com custos e visibilidade, e o governo está mais preocupado com qualidade. A empresa também está preocupada com a qualidade, mas o governo muitas vezes tem um técnico lá dentro avaliando, e muitas vezes a empresa não tem muita noção. Agora está mudando, pois tem muitas fontes financiadoras e fundações que passam a se profissionalizar e entender mais sobre o assunto”.

O entrevistado 1, de uma maneira bem direta e objetiva, afirma: “Bem, todo mundo vai direto no orçamento. Aí depois olham o resto”. Afirmou que nunca comentaram claramente com relação a esse assunto, mas acredita que seja muito relativo também à questão do retorno de imagem, do orçamento e do cronograma de desembolso.

4.1.7 Acompanhamento dos projetos

Em referência à possibilidade de acompanhamento do órgão financiador durante a execução do projeto, o entrevistado 1 afirmou: “Do público eu não tenho muita experiência. Da parceria que tivemos com o setor público, o acompanhamento foi mais no sentido da prestação de contas. Até chegar a estabelecer o convênio é uma lenda. Eles pedem um monte de documentos. Aí você vai lá, entrega a tal da certidão e eles demoram a dar uma resposta. [...] Parece que não é para conseguir. A impressão que me dá é essa. É tão burocrático, tão insano, é uma canseira. Mas com relação ao setor privado eu sinto que é algo bem tranquilo. Depende da instituição. Com relação à Data Sul, ela está mais próxima. Mas em geral as empresas patrocinam e termina por aí. Se você não estimula que eles se envolvam, convida-os para ver o que está sendo feito em determinada escola, convida-os para assistir determinada palestra, mostra os resultados, não passa muito disso. E isso é uma coisa que a gente está batalhando para mudar, porque senão fica muito filantrópico: ‘você dá o dinheiro e pronto’. E a gente não acredita nisso. É uma parceria, então vamos pensar juntos, vamos realmente dialogar, porque apesar de o projeto ser uma idealização nossa, acho que é muito interessante. A gente sempre teve essa visão de que além de eles estarem patrocinando, fazemos um trabalho educativo com eles. Então essa relação a gente tenta alimentar. [...] A gente tem feito um trabalho bem interessante com a Data Sul nesse sentido, tentando estabelecer ações

ambientais lá dentro, trabalhando junto com eles em diagnósticos, e está sendo bem bacana. Porque também não adianta eles só patrocinarem um trabalho de educação para fora e não estarem fazendo isso lá dentro”.

Ainda com relação ao acompanhamento dos projetos, o entrevistado 2 afirmou que o governo tem relatórios bem minuciosos. Já no caso de empresas privadas o acompanhamento é realizado com reuniões, além dos relatórios. Estas reuniões são esporádicas e ocorrem de acordo com a necessidade. O entrevistado 2 explicou que às vezes a empresa tem uma necessidade específica, que poderia não estar no projeto. Então são realizadas reuniões para conversar e desenvolver novos projetos que antes não estavam nos planos.

4.1.8 Lei das OSCIPs

Sobre as vantagens proporcionadas pela lei das OSCIPs para a organização, o entrevistado 1 ressalta a questão do abatimento do imposto de renda. Ou seja, para as OSCIPs é permitido que captem recursos através de leis de incentivo, onde organizações privadas podem abater até 2% do seu lucro operacional e ao invés de retornarem em forma de impostos para o Estado, destinam este dinheiro para o financiamento de projetos de OSCIPs. Além disso, o entrevistado 1 destaca também a questão da facilitação de parcerias com o Estado, pela criação do termo de parceria, que ainda não foi utilizado pela organização, mas que de qualquer maneira é visto como uma boa vantagem.

O entrevistado 2 ressaltou sobretudo o assunto da remuneração para diretores e a questão do abatimento do imposto de renda. A questão da possibilidade da remuneração dos dirigentes é uma inovação da lei das OSCIPs, que permite esta feita desde que seja devidamente colocado no estatuto da organização. O entrevistado 2 também complementou uma outra vantagem da lei das OSCIPs, que incide no fato de melhorar a imagem das organizações do Terceiro Setor: “[...] Talvez também uma maior confiabilidade, porque existe ainda no Terceiro Setor uma imagem muito generalista, que vai desde uma associação de pescadores até uma organização ambientalista. Tudo isso é Terceiro Setor.[...] Então pega uma diversidade muito grande de iniciativas. Então acho que a qualificação como OSCIP ela restringe um pouco e dá até mesmo uma certa característica, uma certa identidade. Se a pessoa conhecer um pouquinho sobre OSCIPs saberá que a organização está organizada dentro de determinados parâmetros no Ministério da Justiça”.

Já sobre as desvantagens o entrevistado 1 afirmou não ter por enquanto nenhuma reclamação. O único ponto colocado em questão foi o fato de que na lei das OSCIPs só se

pode abater 2% do lucro operacional de empresas privadas. Na verdade não é um abatimento como já ocorre em projetos culturais através da Lei Rouanet, onde há um abatimento de 4% do lucro operacional.

O entrevistado 2 não colocou nenhuma desvantagem que a lei das OSCIPs acarretou. Deste modo, para ambos as vantagens proporcionadas pela lei das OSCIPs superam as desvantagens.

O questionamento sobre as possíveis alterações na organização após adquirir o título de OSCIP não coube para o Instituto Harmonia na Terra, pois como a organização já foi fundada como OSCIP não houve esse comparativo. Mas o entrevistado 1 destaca: “[...] E achei que nem foi tão complicado assim para adquirir o título. Tem a questão da documentação e tal, mas depois que você junta tudo aquilo mandamos para Brasília e depois de 3 meses já veio a resposta no Diário Oficial [...]”.

Sobre as alterações ocorridas na organização em seu tempo de existência, o entrevistado 1 opinou: “[...] Houve um fortalecimento no número de associados, um clareamento dos objetivos. Como foi uma idealização minha e do vice-presidente, então havia essa leitura pelas pessoas de que o Instituto se resumia a nós dois. E agora está ficando interessante, porque não somos somente nós. Então estamos nesse processo da criação de uma nova identidade [...]”.

4.2 AÇÕES PARA A PRESERVAÇÃO DOS RECURSOS NATURAIS E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO RACIONAL – APRENDER ENTIDADE ECOLÓGICA

4.2.1 Histórico da organização

A entidade ecológica APRENDER (Ações para Preservação dos Recursos Naturais e Desenvolvimento Econômico Racional) foi fundada em 22 de abril de 2000, data que coincide com o Dia do Planeta Terra. Possui sede própria, localizada atualmente na Av. Luiz Boiteux Piazza, 3257, no bairro Cachoeira do Bom Jesus, em Florianópolis. É constituída como uma associação civil sem fins econômicos de caráter ambientalista, educativo, esportivo, cultural e científico. Após uma mudança estatutária e da análise por parte do Ministério da Justiça dos balanços e projetos da organização, a APRENDER obteve a qualificação de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) em dezembro de 2003. Realiza trabalhos em ecossistemas marinhos e costeiros e em região de Mata Atlântica, buscando a melhoria da

qualidade de vida por meio da educação ambiental e do incentivo ao exercício da cidadania e do voluntariado.

A APRENDER Entidade Ecológica surgiu de uma antiga idéia de seu Diretor Presidente, o advogado ambientalista Rafael Goidanich Costa, durante o desempenho de atividades no ambiente natural. Surfista e freqüentador do litoral do município de Governador Celso Ramos, o fundador da APRENDER organizou seus primeiros movimentos ecológicos em 1997, neste mesmo local. Foram realizadas atividades como mutirões de limpeza e um campeonato de surf ecológico, estabelecendo parcerias com a Prefeitura, empresas da região e a associação de surf local.

Três anos mais tarde, juntamente com dois amigos - Luís Henrique Valim Rodrigues e Ney Bitencourt Fontes - viabilizaram a redação do estatuto e as custas do cartório, criando assim a APRENDER Entidade Ecológica. O Estatuto da entidade foi assinado pelo também advogado ambientalista Mauro Figueiredo, atual Diretor Executivo da OSCIP ambientalista. A organização procura seguir como valores a sustentabilidade, integração, cooperação, parceria, ética, informação, transparência, bom senso, legalidade, fé, amor, visão sistêmica e atuação em redes. A organização tem tamanho de pequeno porte e conta atualmente com 4 membros efetivos e 12 associados.

Além da sigla da razão social da entidade (“Ações para Preservação dos Recursos Naturais e Desenvolvimento Econômico Racional”), o nome APRENDER reflete sua principal característica de troca de conhecimentos e de experiências proporcionada pelo caráter de multidisciplinaridade das questões ambientais. Sua missão é de promover ações para a preservação dos recursos naturais e desenvolvimento econômico racional. Para isso, tem como visão ser um referencial de Organização ambientalista de interesse público, reconhecida por sua atuação local e global em prol da efetivação do direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado.

O primeiro ano e meio da ONG foi caracterizado por muito ativismo, sempre pautado na Educação Ambiental, organizando eventos como mutirões de limpeza, mutirões de plantio de mudas nativas, caminhadas ecológicas, palestras educativas e muito trabalho voluntário realizado em parceria com instituições públicas de Florianópolis como, por exemplo, a Companhia Melhoramentos da Capital - COMCAP, Fundação Municipal do Meio Ambiente - FLORAM, Polícia Militar - PM, Grupamento de Busca e Salvamento - GBS e Federação Catarinense de Surf - FECASURF.

Neste período, além de ações como o “Mutirão de Limpeza Subaquático da Lagoa da Conceição” e projetos com o “Caminhadas Ecológicas APRENDER com a Natureza”, a

APRENDER participou do “Fórum de ONGs da Lagoa da Conceição” e do “Comitê de Gerenciamento da Bacia Hidrográfica da Lagoa” nos anos de 2000 e 2001, quando ainda funcionava em sua primeira sede na Lagoa da Conceição (Florianópolis / SC).

No ano de 2001 a APRENDER Entidade Ecológica estabeleceu um Termo de Cooperação Técnica com o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - IBAMA e um convênio com a Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobrás, no apoio à gestão da Reserva Biológica Marinha do Arvoredo. Este convênio formalizou o envolvimento da APRENDER na Gestão da Unidade, principalmente no campo da sensibilização e Educação Ambiental.

O Público Interno da APRENDER é formado por uma equipe multidisciplinar de profissionais de diversas áreas. Além destes, a APRENDER conta com um corpo de colaboradores e apoiadores, formado por pessoas físicas e jurídicas, que possibilita a viabilização das atividades da ONG.

A APRENDER é uma associação de direito privado, cem por cento brasileira, sem fins econômicos, de caráter ambientalista, educativo, esportivo, cultural e científico, sem vinculação político-partidária, nem distinção de sexo, credo, raça, etnia ou classe.

4.2.2 Complexidade

Com relação à divisão de tarefas na organização, o entrevistado 3 explica: “[...] Estatutariamente a organização tem uma estrutura, ela tem uma estrutura com divisão de cargos e funções inerentes a cada cargo. [...] Mas aí dependendo do projeto ou da atividade específica a gente, de acordo com o perfil da pessoa e da atividade, a gente procura colocar em uma atividade como coordenador ou representante”.

O entrevistado 4 ainda explica: “A divisão de tarefas se dá por atividades meio e atividades fim. As tarefas da atividade meio, que basicamente é Administração, a gente divide entre eu, o Rafael e o Nei. Para outras atividades como Informática e Relações Públicas a gente conta com pessoas vamos dizer assim *ad hoc*. E as atividades fim são os projetos. Aí os projetos tem coordenador [...] cada coordenador tem a sua equipe. E tudo isso baseado no estatuto da Aprender”.

Quer dizer, estatutariamente estão divididos os cargos e as atribuições de cada cargo. A Assembléia Geral é o órgão soberano da APRENDER e está constituída pelo Conselho Diretor, Conselho Consultivo, Conselho Fiscal, Coordenadorias de Projetos, Assessores Específicos, e o corpo de Sócios da APRENDER.

Sobre a possibilidade de uma pessoa realizar a tarefa de outro, o entrevistado 3 explica: “Atualmente os carros-chefe da organização, os cargos e as pessoas que estão em uma atuação mais direta, mais de liderança, estão por dentro de praticamente todas as atividades que a ONG faz. Então se precisar substituir ou assinar alguma coisa, fazer um papel mais de representação, é possível fazer essa delegação... No caso de uma impossibilidade em determinado compromisso ou uma viagem também”.

O entrevistado quatro complementa: “Olha, geralmente a gente distribui as tarefas e quando alguém não pode fazer por algum motivo, a gente pede para alguém ajudar [...] Tem várias situações. Para uma palestra, por exemplo. De repente até para uma questão administrativa mesmo. Isso é bem flexível”.

Quanto à existência de divisão em áreas e departamentos dentro da organização, o entrevistado três comenta: “A gente está em estruturação nisso aí. Estatutariamente existem assessorias específicas de comunicação, de tecnologia, assessorias técnica e jurídica. A gente está procurando estruturar dessa forma. [...] A gente tem uma estrutura administrativa que a gente está montando. Tem uma pessoa que coordena a parte financeira, na articulação com um contador, parte supervisionada pela diretoria. Aí tem a parte da comunicação social, que é uma pessoa também da área que coordena essa atividade. Agora a gente está estruturando, mas a gente já teve assessores técnicos, jurídicos, que tinham dentro dessa área papéis específicos”.

O entrevistado 4 responde a questão da divisão das tarefas com base no estatuto: “No estatuto a gente tem aquela estrutura. Tem aquele organograma da associação. Aí tem lá assembleia geral, conselho consultivo, conselho fiscal, diretoria, corpo de colaboradores. E pra tocar a organização assim mais diretamente a gente tá contando hoje com assessores. Mas a gente tá querendo mudar a estrutura e colocar gerências e tal”.

Observou-se que a organização parece seguir o processo de divisão de áreas e departamentos com base no que a Lei das OSCIPs impõe, ou seja, pela existência de um conselho diretor, conselho fiscal e conselho consultivo. Analisando o estatuto da organização, percebeu-se que a coordenação da organização é tarefa do Conselho Diretor, órgão permanente de administração da APRENDER. Este Conselho é composto por um Diretor Presidente, Diretor Executivo e um Diretor Administrativo, escolhidos entre os Sócios Fundadores e os Sócios Efetivos, eleitos pela Assembleia Geral. Ao Conselho Diretor compete planejar, coordenar e executar as atividades da APRENDER, administrando e mobilizando seu patrimônio para os fins sociais. Cabe a ele desta forma gerenciar e a supervisionar o patrimônio da APRENDER, mantendo em boa guarda e atualizados os livros

contábeis da entidade. O mandato do membro do Conselho Diretor será de 3 anos, sendo permitida reconduções, podendo extinguir-se: a) Pela desistência voluntária ou morte de seu titular; b) por sua destituição e exclusão. Mas os cargos do Conselho Diretor também podem ser alternados entre seus componentes, ressalvado o direito a renúncia.

Já o Conselho Fiscal é o órgão fiscalizador da administração contábil financeira da APRENDER. Compete aos membros deste Conselho: a) analisar os relatórios das auditorias externas e emitir parecer à Assembléia Geral; b) analisar os balanços e demonstrações contábeis e financeiras da APRENDER, ao final de cada exercício financeiro; c) opinar sobre os balanços e relatórios de desempenho financeiro e contábil e sobre as operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres para os organismos superiores da entidade; d) comparecer às reuniões do Conselho Diretor, a pedido deste ou de seu presidente, sempre que houver necessidade de esclarecimentos acerca de seus pareceres.

No entanto, tanto pela resposta dos entrevistados como pela análise do estatuto, ficou evidente que não existe uma clara divisão de áreas e departamentos dentro da organização. Existe aparentemente apenas uma divisão formal, para cumprir formalmente as exigências do estatuto. Tal constatação corrobora com o que já observara Coelho (2002, p. 116-117), que detectou que o Estatuto Social (peça jurídica essencial para a existência formal das entidades do Terceiro Setor) existe basicamente para cumprir exigência legal, pois estabelece quem são seus dirigentes e que obrigações esses devem cumprir. Sobre esse aspecto, Coelho (2002, p.116-177) constatou “[...] que os conselhos diretivos existem e funcionam, embora de forma esporádica”. A forma mais comum de composição do conselho diretivo incluía a assembléia geral, um conselho fiscal e a diretoria executiva. A autora acrescenta que essa estrutura “[...] é mais atuante e participativa nas organizações não-governamentais e nas fundações do que nas associações”.

Segundo Coelho (2002), as funções usualmente à diretoria são planejamento, gestão, execução e avaliação das atividades desenvolvidas. Cabe-lhe, ademais, estabelecer contratos com instituições públicas e privadas com o objetivo de firmar parcerias. Assim, concentra-se na figura do diretor, de uma forma geral, a organização administrativa da entidade. Ele é o responsável pela administração da instituição, garantindo seu funcionamento, provendo necessidades materiais e financeiras e organizando promoções e eventos para arrecadar recursos. Tanto o planejamento como a programação das atividades, além da administração de pessoal e da administração orçamentário-financeira são responsabilidades da diretoria da instituição. Em geral, unidades especializadas ou instituídas unicamente para esse fim são raramente encontradas nas ONGs, mas existe pessoal que fornece o apoio necessário para a

execução dessas atividades, enquanto outras entidades recorrem à terceirização. Sobre este aspecto, Mintzberg (1995) afirma que as organizações do terceiro setor possuem baixos níveis de tecnoestrutura e de assessoria de apoio.

Quando indagado sobre a existência de níveis hierárquicos na organização, o entrevistado 3 respondeu: “Estatutariamente tem níveis hierárquicos. O órgão soberano é a assembléia geral, no qual fazem parte todos os quadros da Aprender. Aí tem a diretoria, são 3 membros. Tem um conselho consultivo, que acompanha o trabalho da ONG, opina e dá um embasamento para as tomadas de decisão da diretoria. Tem um conselho fiscal que está sendo estruturado também agora, para acompanhar toda a parte de prestação de contas, estrutura financeira e contábil. Há também as assessorias específicas, áreas determinadas. Tem as coordenações de projeto e o quadro de voluntários. Inclusive estamos abrindo agora em dezembro uma seleção para trabalhar no ano que vem”.

O entrevistado 4 ainda expõe: “Na verdade tem a diretoria. Pra essa questão executiva é a diretoria e hoje, no estatuto, os assessores. Aí no caso de projetos é claro que o coordenador do projeto tá sempre subordinado à diretoria. A diretoria fica supervisionando o projeto. Como a gente teve poucos projetos, os coordenadores dos projetos geralmente fomos sempre eu e o Rafael. Mas quando isso não acontece, o coordenador fica subordinado à diretoria, e os assessores também. Aí dentro de cada projeto vai haver um tipo de estrutura”.

4.2.3 Coordenação

Tenório (2001, p. 12-13) afirma que o planejamento está sujeito às fontes de financiamento e nem sempre ocorre de maneira formalizada. Tal observação é de certa forma confirmada no caso da organização, de acordo com a fala do entrevistado da APRENDER. Quanto ao planejamento da organização, o entrevistado 4 comenta: “Bem detalhado a gente não tem. A gente senta e conversa: ‘- Bem, ano que vem vamos trabalhar com tais projetos’. A gente tem um foco básico que é a questão da reserva, e aí surgiram algumas coisas em volta. Existem também outros projetos que a gente já tem e já vem desenvolvendo há alguns anos. Como a gente só tem apenas cinco anos, a gente não teve que mudar muito a nossa linha. Mas a gente entende que há necessidade de um planejamento estratégico”.

Este parecer é corroborado pelo entrevistado 3: “A gente tem um norte de trabalho. Não é um planejamento muito detalhado. A gente pretende evoluir nesse sentido, mas a gente procura estabelecer metas, objetivos de médio e longo prazo. Mas não está dentro de um

planejamento estratégico. A gente pretende atingir esse ideal. Mas um norte tem. Tem a missão, os valores, os princípios. Tem os objetivos, m foco de trabalho específico”.

A APRENDER tem por objetivos: a) defender o meio ambiente, agindo pela preservação dos recursos naturais e pela conciliação entre desenvolvimento econômico e social com equilíbrio ecológico e melhoria da qualidade de vida; b) defender os direitos difusos e coletivos, bens e interesses de valor ecológico, social, arqueológico, paisagístico e turístico; c) semear a consciência ecológica através da prática da educação ambiental; d) incentivar o exercício da cidadania e a organização e participação da sociedade civil, bem como o incentivo ao voluntariado; d) promover o intercâmbio com outras instituições nacionais e internacionais para a realização de estudos em diversas áreas do saber; e) promover atividades e ações orientadas para os fins a que se propõe, tanto individualmente como em parceria com a sociedade e/ou instituições públicas e privadas.

Para concretizar seus objetivos a organização pretende: a) propor e coordenar projetos e ações de gestão e educação ambiental no sentido formal e não formal; b) organizar e coordenar de eventos e projetos, bem como produzir material informativo, educativo, esportivo e cultural; c) propor e/ou apoiar alternativas econômicas ecologicamente racionais para a coletividade e o poder público; d) prestar e solicitar consultorias, pareceres e outros documentos; e) firmar termos de parceria, acordos, convênios e/ou outros instrumentos de cooperação com entidades congêneres, empresas e instituições dos setores público e privado, visando atuação conjunta em projetos que se coincidam com os objetivos da entidade; f) promover denúncias e representações, mover ações judiciais, devidamente fundamentadas, sempre que julgar necessário; g) captar, gerir, administrar e aplicar recursos e fundos, públicos e/ou privados, para a consecução de sua finalidade estatutária.

Quando indagado sobre a maneira como ocorre a coordenação dentro da organização, o entrevistado 3 explica: “[...] No momento a gente está passando por uma reestruturação. A gente tem já o histórico de alguns projetos, e em cada projeto se monta uma equipe. Aí termina o projeto e geralmente a equipe acaba se desmantelando. Fica só um núcleo, que é o mais ligado à organização. Aí cada projeto se estrutura novamente. Então geralmente se delega uma coordenação, alguém coordena as outras pessoas, as outras equipes. Cada projeto da Aprender tem um coordenador geral. Atualmente são membros da diretoria, mas estatutariamente, desde que faça parte dos quadros da organização, como sócio efetivo ou sócio-fundador, podem fazer parte como coordenador do projeto após um tempo de permanência na organização, até pra incorporar mesmo o perfil da organização. De acordo até com o perfil do profissional no caso, de acordo com o projeto, existe essa delegação. Nos

projetos que a gente desenvolveu até hoje as coordenações têm ficado a cargo da diretoria. Algumas subcoordenações ainda ficam com outros. São delegadas também algumas coordenações de algumas atividades, como por exemplo uma coordenação técnica. Mas a parte mais geral do projeto e articulação fica mais conosco”.

O órgão encarregado pela coordenação da APRENDER é o Conselho Diretor, órgão permanente de administração da organização, que é composto pelo Diretor Presidente, Diretor Executivo e Diretor Administrativo. Compete a estas 3 pessoas, planejar, coordenar e executar as atividades da OSCIP, administrando e mobilizando seu patrimônio para os fins sociais.

De qualquer forma, apesar da aparência de existência de centralização na coordenação, a organização mostra-se aberta para eleger coordenadores para projetos específicos, como pode ser interpretado através da resposta do entrevistado 4: “Na verdade tem essa questão da hierarquia. E quando tem algum projeto específico, a gente vê quem tem o perfil a disponibilidade para coordenar, e aí o outros ficam subordinados a aquela pessoa”.

Sobre a existência de procedimentos padronizados na organização, o entrevistado 3 esclarece: “A gente está estruturando ainda um regimento interno da organização. O estatuto mais ou menos dá um balizamento, uma diretriz de como funciona, quais são as atribuições de cada cargo, responsabilidades e obrigações. E isso aí está sendo estruturado melhor. Mas, por exemplo, a gente já teve programas de voluntários que tinham lá regras definidas, quais atividades, obrigações. Então se procura dar essa diretriz”.

O entrevistado 4 comenta sobre a padronização, no que tange à execução dos projetos: “Cada projeto tem sua *deadline*. Dentro da *deadline*, cada tarefa de cada um tem que ser feita. A gente faz reuniões pra ir avaliando o que está se fazendo, troca idéias, informações, vai formatando o projeto e manda. Aí na execução do projeto cada um possui seu cronograma de execução. E a gente se reúne para ver se foi cumprido, quem cumpriu, como está sendo feito”.

Fazem parte do quadro social da APRENDER: quatro sócios fundadores, que participaram da assembléia de fundação da APRENDER, assinando a respectiva ata e comprometendo-se com suas finalidades; 12 sócios efetivos, que foram incorporados pela aprovação de dois terços da Assembléia Geral a partir indicação de dois Sócios Fundadores e/ou Efetivos. Além disso, fazem parte da organização sócios honorários e sócios colaboradores.

Sobre os critérios exigidos para a contratação de um novo membro na organização como voluntário ou efetivo, o entrevistado 3 esclarece: “A gente procura colocar já no próprio edital de seleção. Aí então a gente faz uma capacitação, apresentando a organização, quais são os projetos e as atividades que eles estarão envolvidos, quais são as obrigações”.

Fazendo uma distinção nos critérios de exigência com relação a contratação de um membro voluntário ou efetivo, o entrevistado 4 expõe: “Como membro efetivo da organização a gente têm lá no estatuto a categoria de sócio efetivo. Para isso a pessoa tem que estar ligada a um número x de anos. E aí é claro, tem que estar ligado com o espírito da organização. E aí para voluntário ou alguém para trabalhar no projeto a gente faz uma análise do currículo e uma entrevista”.

Quando perguntado sobre a realização de treinamentos com os membros da organização, o entrevistado 3 afirma assertivamente: “Sim, de acordo com o projeto ou com a demanda. Por exemplo, nesses programas de voluntários, que a gente procura incentivar, a gente faz a seleção e uma capacitação de 20 ou 25 horas, com alguns conteúdos. No caso de algum projeto específico a gente já direciona. A gente mostra a estrutura da organização, como ocorre o funcionamento. E para cada pessoa que for trabalhar em algum projeto a gente também faz uma capacitação com informações sobre a organização, sobre a função de cada um”.

O entrevistado 4 ainda complementa: “Em cada projeto a gente faz uma capacitação da equipe. E como a gente agora tá chamando voluntários a gente vai fazer também uma capacitação dos voluntários, em um número x de horas. E aí eles vão conhecer o histórico da organização, como se trabalha, o estatuto,... Aí a gente vai fornecer uma capacitação específica pra área, se for mais técnica. Então a gente faz tipo workshops internos”.

4.2.4 Centralização

Sobre a maneira à qual são tomadas as decisões na organização, o entrevistado 3 explica: “Depende do grau da importância da decisão. Se for mais institucional, uma coisa mais importante da própria da organização, aí ela fica mais restrita à diretoria, eventualmente com a participação do conselho também. Esta sendo reestruturado esse conselho. A gente tem já algumas pessoas e estamos passando por uma reestruturação nele. Está entrando mais gente. Mas geralmente dentro de um projeto ou uma ação é feita uma reunião e se procura dar o caráter participativo, de buscar opinião, de dialogar, para procurar tomar uma decisão conjunta. Mas a iniciativa de viabilizar isso aí geralmente é da diretoria”.

O entrevistado 4 também defende o argumento de que a maneira pela qual são tomadas as decisões varia diretamente com seu grau de importância. Segundo ele: “Depende da decisão. Essas coisas mais do dia a dia a gente conversa. A gente também tem autonomia

para ir tocando. Depende do assunto. Se o assunto for como fazer uma parceria com fulano de tal a gente faz uma reunião da diretoria e define”.

Estatutariamente terão direito a voto na Assembléia Geral: os membros do Conselho Diretor, do Conselho Consultivo, do Conselho Fiscal, Sócios Fundadores, e os Sócios Efetivos que se encontrem oficializados na APRENDER por no mínimo 2 anos ininterruptos. Compete à Assembléia Geral: decidir sobre a extinção da APRENDER; decidir sobre o desligamento de Sócios Fundadores, Sócios Efetivos, e Sócios Honorários; eleger e destituir os membros que compõem os conselhos diretor, fiscal da APRENDER; alterar o estatuto; referendar a indicação e exclusão dos membros que compõem o conselho consultivo; aprovar o Regimento Interno; aprovar a proposta de programação anual da APRENDER, apresentada pelo Conselho Diretor; aprovar as contas da APRENDER.

No que diz respeito ao modo como são avaliados os resultados obtidos pela organização, o depoimento do entrevistado 3 foi o seguinte: “A gente procura dentro de um projeto ou de uma atividade depois fazer uma reunião de avaliação interna, para verificar o resultado do trabalho, se foi bom ou se poderia melhorar. E mediante *feedback* de outras instituições e pessoas envolvidas nesse projeto ou atividade. [...] O critério de avaliação é o atingimento do objetivo. A gente já teve avaliação mediante aplicação de questionário, buscando uma visão do resultado do trabalho para ter documentado. Mas também não é colocado muito em prática isso aí”.

O entrevistado 4 ainda esclarece: “Não tem nenhum critério específico. A gente às vezes pega o *feedback* dos atores envolvidos no processo. É que na verdade existem também vários tipos de resultado: o resultado da efetividade do projeto; dependendo do projeto, isso se mostra na prática. Têm outros que você sente ao longo do tempo. A gente vê isso, mas não tem nenhuma técnica específica, nenhum critério específico. É mais no feeling mesmo. E às vezes o próprio financiador do projeto nos dá um *feedback* e aí a gente fica sabendo. Por exemplo, o Fundo Nacional avaliou o plano de manejo da reserva... Isso é importante. Mas pra nós o mais importante é se o projeto atingiu seus objetivos dentro da realidade do contexto”.

4.2.5 Fontes de recursos

Quando indagado sobre as principais fontes de recursos da organização, o entrevistado 3 reclamou: “Essa é uma dificuldade. A gente está ainda no desafio da auto-sustentabilidade, da captação de recursos, então está complicado. Mas estatutariamente então a gente capta

recursos de fontes públicas e privadas, na estruturação e elaboração de projetos, venda de materiais e “comercialização” da imagem da instituição, doações de simpatizantes (pessoas físicas ou jurídicas) e editais de projetos. Para as linhas de editais e de foco do projeto da organização a gente encaminha projetos para tentar viabilizar a captação de recursos”.

Com relação às principais fontes de recursos atuais, o entrevistado 4 esclarece: “Atualmente a gente só tá recebendo uma verba que é da união européia, através da European Commission, num projeto que se chama Incofish, um projeto de pesquisa que gente tem aí. Mas a gente já teve parceria com a Petrobrás, com a Fundação Ford, com o Fundo Nacional do Meio Ambiente”.

Sobre as parcerias com governo ou entidades privadas, o entrevistado 3 comenta: “Já houve parcerias. Mas temos ainda parcerias com o IBAMA (há quatro anos), durante a gestão da reserva do Arvoredo. Tivemos uma parceria de 4 anos com a Petrobrás, nesse mesmo contexto da reserva do Arvoredo. A gente está tratando com a possibilidade de continuidade da parceria. Já tivemos parcerias com órgãos da Prefeitura Municipal, através da Florian, a Concap, o Corpo de Bombeiros, a Capitania dos Portos, para atividades e ações específicas. Tivemos parceria com a Aliança Mundial do Direito Ambiental, uma organização internacional composta por advogados ambientalistas que trabalham no Terceiro Setor. A gente já desenvolveu um projeto em conjunto com eles, com a Fundação Ford, com o Ministério do Meio Ambiente através do próprio Fundo Nacional do Meio Ambiente. Temos também integração com a polícia ambiental, com algumas universidades. [...] Por exemplo, com a Univali a gente tem um termo de cooperação para viabilizar estágios de conclusão de curso. Então é nossa filosofia de trabalho formalizar parcerias”.

Sobre parcerias atuais o entrevistado 4 declara: “Atualmente a parceria que temos é com a European Commission. Na verdade não é uma parceria com a European Commission. É uma instituição alemã que coordena um projeto e a gente está dentro desse projeto. Então o dinheiro não vem diretamente para nós. Ele passa primeiro pelo coordenador desse projeto da Instituição alemã, e esse coordenador passa pra nós. Assim foi com a Fundação Ford. Agora já essa parceria com o Fundo Nacional do Meio Ambiente e Petrobrás o dinheiro veio diretamente para nós. Ah, a Global Greengrants Fund (GGF) já mandou também dinheiro direto pra nós, para nosso programa de comunicação, para fazer o site... Fazemos parte da FEEC (Fundação de Entidades Ecológicas Catarinenses), da Rede de ONGs da Mata Atlântica, do Fórum Brasileiro de ONGs e Movimentos Sociais; a gente tá no Cadastro Nacional de Entidades Ambientistas; e a gente também faz parte da Aliança Mundial do Direito Ambiental”.

A organização APRENDER possui parcerias com o Fundo Nacional do Meio Ambiente (FNMA), que apoiou o projeto de Elaboração do Plano de Gerenciamento da Reserva Marinha do Arvoredo, proposto e coordenado pela APRENDER. Possui também parceria com o Global Greengrants Fund (GGF), que aprovou um projeto institucional da APRENDER em novembro de 2004. Além disso, colaborou com ações de comunicação como materiais de divulgação e publicações.

O IBAMA foi criado através da lei 7.735 de 22 de fevereiro de 1989, e atua como o executor das políticas nacionais do meio-ambiente e responsável pela criação e gerenciamento da Área de Proteção Reserva Marinha do Arvoredo (www.arvoredo.org.br). Neste caso, o IBAMA trabalha na manutenção, preservação e elaboração do plano de gerenciamento junto com a OSCIP APRENDER. O objetivo específico desta área de proteção é preservar os ecossistemas existentes da região da costa norte da ilha de Santa Catarina.

A Environmental Law Alliance Worldwide (E-LAW - Aliança Mundial do Direito Ambiental) foi criada por advogados de 10 países em 1989. Atualmente fazem parte desta rede aproximadamente 300 advogados e cientistas de 60 países, trabalhando para fortificar as leis do meio-ambiente.

Os advogados da OSCIP APRENDER foram os primeiros do Brasil a fazer parte da Aliança Mundial do Direito Ambiental. Consideram que essa aliança contribui para o intercâmbio de informações entre advogados ambientalistas de diversas partes do mundo.

A PETROBRAS participou no processo de implementação e manutenção da Reserva Marinha do Arvoredo, através de um acordo com o IBAMA e a APRENDER. A empresa é responsável pelos recursos financeiros para a manutenção e gerenciamento da reserva do Arvoredo. Este acordo teve duração de 4 anos, a partir do ano de 2001. As atividades financiadas pela PETROBRAS consistem nas seguintes: manutenção e aquisição de equipamentos, reforma e manutenção de instalações, produção de materiais educativos, contratos com equipes qualificadas, combustível para veículos e barcos.

Valorizando um aspecto do terceiro setor, que consiste em trocas constantes de informação através do trabalho em redes, a organização atua como: representante Nacional das ONGs no Grupo Integrado de Gerenciamento Costeiro da Comissão Interministerial de Recursos do Mar (CIRM); integrante da Comissão de Meio Ambiente do Conselho Comunitário do Balneário Ingleses; membro do Conselho Consultivo da Rebio Arvoredo, desde setembro de 2004; suplente na representação das ONGs da Região Sul no Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA); membro do Fórum Brasileiro de ONGs e Movimentos Sociais (FBOMS); filiada à Federação das Entidades Ecologistas Catarinenses

(FEEC) desde janeiro de 2002; filiada à Rede de ONGs da Mata Atlântica; participou como membro do Comitê de Gerenciamento da Bacia Hidrográfica da Lagoa da Conceição de novembro de 2000 a novembro de 2002.

Quando perguntado sobre o tempo em que a organização recebe apoio de órgãos financiadores, o entrevistado 3 responde: “Há 4 anos. O primeiro ano foi só na luta por investir, tendo que pagar do próprio bolso. Ainda se paga do próprio bolso. Porque nem sempre a captação dos recursos permite o pagamento de alguns custos da organização que não são contemplados dentro daquele projeto específico”.

O entrevistado 4 também partiu de uma resposta similar: “A parceria com apoio de verba externa começou a partir do segundo ano. Na verdade, primeiro a gente recebeu uma verba de colaboradores voluntários para alugar a nossa primeira sede; inclusive nós mesmos. Aí depois que veio uma grana do governo que na verdade não reverteu diretamente para a APRENDER, porque essa grana da Petrobrás era para o IBAMA. A gente só administrou. Não teve taxa de administração nem nada. O que a gente fez foi utilizar os equipamentos, sabe, comprados com esse convênio, em prol da reserva. E hoje, por exemplo, a gente tá na secretaria executiva do conselho, que é o caso do Rafael, e esse computador que é do convênio tá aqui até essa semana. Então o esquema foi esse aí. A gente só administrou o convênio e fez os projetos”.

4.2.6 Avaliação dos projetos

Acerca dos resultados esperados pelo órgão financiador pelo apoio aos projetos, o entrevistado 3 expressou: “Bem, depende. Às vezes, tratando de dinheiro de ordem pública, ele acompanha e fiscaliza toda a prestação de contas, a real aplicação do recurso, de acordo com as diretrizes legais. Acompanha detalhadamente a prestação de contas e a execução do projeto, do resultado, da busca da concretização dos objetivos do projeto. Geralmente tem um coordenador, supervisor, ou monitor de projeto e a gente interage periodicamente. Ele vai acompanhando as etapas e os resultados do trabalho, as contas parciais”.

Com relação aos resultados esperados pelos órgãos financiadores privados, o entrevistado 3 comenta: “Das organizações privadas com certeza também é o resultado do projeto. Mas no meu entendimento o resultado que o privado quer é a divulgação da imagem da organização deles, com um trabalho importante, consistente e que esteja aparecendo, esteja dando resultado. O que eles solicitam, o que querem ver também, é o retorno de mídia”. O

entrevistado 4 ainda explica resumidamente: “cada financiador tem o seu critério, um *shape* de projeto diferente. Então pra cada um a gente tem que se adaptar”.

Quando perguntado sobre a possibilidade de influência que o órgão financiador possa exercer na organização, o entrevistado 3 afirmou que existe a possibilidade de alteração dos objetivos. Mas está dentro do princípio das organizações do terceiro setor e da formalização dessas parcerias a autonomia e a independência das organizações. Então existem as organizações da sociedade civil, o Estado e as organizações privadas. Cada uma possui naturezas jurídicas diferentes, formas de trabalho e visões. Mas existe a sinergia. Algum foco de trabalho, algum objetivo será comum e esse objetivo deverá ser somado. Só que algumas vezes isso não é entendido. Então acham que a organização do terceiro setor é como se fosse um braço da organização maior. Como o terceiro setor ainda está se estruturando e são raras as organizações consistentes, então geralmente o órgão governamental ou o privado ajuda ou quer influenciar, por serem geralmente mais estruturados, maiores. Mas isso com o diálogo você consegue colocar os limites e mostrar como deve ser.

Sobre as exigências quanto à forma de apresentação do projeto, o entrevistado 3 afirma: “[...] Dependendo do edital público existem maneiras de apresentação, de documentação, de informações. O setor privado está sendo também cada vez mais específico. Algumas instituições privadas já apresentam com um norte, querendo um tipo de conteúdo, um determinado tipo de projeto, uma área. Então está cada vez mais balizado. Isso às vezes dá um pouco mais de trabalho na própria formatação do projeto, para atender todas as exigências do próprio edital. Mas por outro lado isso te obriga a estar sempre melhorando a estrutura da organização, buscar uma administração melhor, um embasamento maior da proposta. E isso demonstra o teu profissionalismo. Então de certa forma existe uma seleção do financiador pelas organizações mais estruturadas”.

As contrapartidas exigidas pela fonte financiadora para que a parceria se estabeleça, segundo o entrevistado 3, variam de acordo com o edital: “Em cada edital exige-se uma contrapartida. Quando não se exige, a gente sempre procura apresentar uma contrapartida. A contrapartida raramente é de recursos financeiros ou de uma estrutura, ou de recursos humanos já capacitados e qualificados. Geralmente é em bens e serviços economicamente mensuráveis”.

A opinião do entrevistado 4 acerca de contrapartidas exigidas pela fonte financiadora é a seguinte: “Na verdade cada financiador tem a sua exigência ou não de contrapartida. O Fundo Nacional nos exigiu aí um percentual de contrapartida, que se não me engano foi 10%. Aí teve outro que não exigiu contrapartida. Com empresa privada, no caso da Petrobrás, a

gente não teve que dar contrapartida. Mas a gente sabe que no caso, uma empresa dessas tem interesse em ter seu nome na mídia e etc. Então na verdade quando vem do setor privado a maior contrapartida é isso. Não é financeiro. Mas no setor público normalmente eles pedem uma contrapartida. Então você pode dar em equipamentos, em alguém que já esteja trabalhando com verba de outro projeto e que vá ajudar naquele ali; a própria sede aqui alugada pode ser contrapartida”.

Com relação aos fatores que os órgãos financiadores consideram importantes para a avaliação de um projeto, o entrevistado 3 afirma: “Acho que a própria qualidade da proposta, o embasamento técnico. Isso geralmente é mais para editais públicos. A qualificação da equipe que irá trabalhar, a qualidade da proposta apresentada, a credibilidade da instituição que está apresentando (isso conta muito). Projetos que já deram resultados, a forma de administrar os recursos e prestar contas. O pagamento de impostos e toda essa parte administrativa e contábil, tributária”.

As diferenças entre órgãos financiadores também se demonstraram mais evidentes no que tange aos fatores que consideram importantes na avaliação de um projeto. Conforme o entrevistado 3: “Geralmente o financiador público já tem todas essas exigências. Ele é muito seletivo. Cada vez mais a linha de financiamento público de certa forma engessa mais, pela exigência torna um pouco mais burocratizado todo o processo”.

Ao relacionar com o órgão financiador público, o entrevistado 3 afirma: “Já o setor privado acho que leva em consideração também a qualidade da proposta, do projeto, tudo. Mas acho que isso não conta tanto. O financiamento público já apresenta até o limite máximo do investimento e apoio. Acho que o privado quer mais é saber quanto será o investimento. Funciona por demandas espontâneas e induzidas, então pode haver um teto de investimento ou não. Então pela minha ótica eles seguem mais o raciocínio de quanto será investido e qual retorno que isso irá gerar. Só depois então será analisado o conteúdo do projeto”.

O entrevistado 4 ainda ressalta: “Basicamente, uma coisa que é muito importante, além do conteúdo técnico do teu projeto, é se a organização consegue ter uma estrutura administrativa legal. Se já tens conta em banco, já tem os demonstrativos contábeis. Toda a tua documentação, certidões negativas; principalmente quando é governo. E aí também a questão técnica do projeto. Cada um tem o seu perfil, com uma linha e um foco”.

4.2.7 Acompanhamento dos projetos

Nesta etapa, procurou-se verificar a possibilidade de algum acompanhamento por parte do órgão financiador após a aprovação do projeto. A este respeito o entrevistado 3 respondeu: “Após aprovado o projeto, começa todo um trâmite burocrático de formalização do contrato, seja ele um contrato de patrocínio, seja a formalização de um convênio. Ou como no caso das OSCIPs do termo de parceria, que no caso até hoje a gente não teve nenhum. Então existe toda essa negociação contratual, das cláusulas e do modo de trabalhar. Geralmente isso é um contrato meio de adesão, já vem com as exigências do poder público. Em um contrato da área privada tu já consegues um contrato bilateral de negociação de direitos, obrigações e responsabilidades. E há toda uma parte de exigências, principalmente pelos editais públicos, de comprovação já no ato da assinatura do recebimento do recurso, após a aprovação do projeto, comprovando que você possui todas as certidões negativas em dia em relação à Receita Federal, ao INSS, para demonstrar a tua transparência. Então isso também dá um trabalho. E aí depois da captação de recursos tu vais executando o cronograma do projeto. Dependendo do caso, tem prestações de contas parciais, prestação de contas finais. Cada contexto possui algumas exigências”.

O entrevistado 4 defende o argumento de que existe uma grande relatividade entre o acompanhamento dos projetos por parte dos diferentes órgãos financiadores. Segundo ele: “Tem financiador que realmente observa mais e tem outros que só pegam o *feedback* no final. O Fundo Nacional tem, por exemplo, um evento em que eles mandam um representante no evento para aquele projeto. Agora têm outros que acompanham só por relatórios. [...] Aí no contrato que vai se estabelecer os prazos dos relatórios”.

4.2.8 Lei das OSCIPs

Sobre as vantagens que a lei das OSCIPs trouxe para a organização, o entrevistado 3 afirma: “Primeiramente é a possibilidade de remunerar dirigentes. Então acho que é fundamental, pois na verdade a gente já passou por bastante dificuldade justamente por ter essa limitação. Então fundamos a organização, trabalhamos com o projeto, trabalhamos com a captação de recursos e na execução do projeto, e muitas vezes não poderíamos legalmente trabalhar de forma remunerada. Pode ser remunerado como um técnico do projeto. Dependendo da tua área de trabalho pode remunerar. Mas anteriormente em alguns editais públicos, por tu seres diretor da organização e também trabalhador do projeto, já não poderias

receber e entrar no corpo técnico do projeto. A não ser que faças outros caminhos para receber. Mas isso não é do nosso perfil. Procuramos fazer a coisa correta. Então acho que o enquadramento da Aprender como OSCIP dentro do Ministério da Justiça trouxe como grande benefício essa possibilidade de remunerar os dirigentes, porque a gente procura dar um caráter de profissionalismo na organização. E a diretoria é o carro-chefe da organização, da execução, da tomada de decisão, do planejamento e então tem que ser profissional e bem remunerado”.

O entrevistado 4 reconheceu que ainda não chegou a usufruir de todas as vantagens proporcionadas pela lei 9.790/99 para as OSCIPs, afirmando: “[...] Termo de parceria a gente não tem nenhum. Então, por enquanto não trouxe, mas tem a questão da remuneração dos diretores, que é importante. Tem a questão, porque a gente trabalha muito com unidades de conservação, e na lei que institui o sistema nacional tu podes ter cogestão por OSCIPs. Então como a gente trabalha muito com unidades de conservação a gente também virou OSCIP visando, um dia, se for de nosso interesse e de algum órgão público, a gente fazer cogestão em uma unidade de conservação. E aí só pode com OSCIPs”.

O entrevistado 4 explica que a qualificação como OSCIP permite às organizações melhorias em parcerias com o Estado: “[...] Porque na verdade, pra tu fazeres um convênio com o Estado, seja em nível Federal ou Estadual ou Municipal, tu terias que ter utilidade pública. Então, quer dizer, hoje em nível federal tu tens que optar entre utilidade pública ou OSCIP. [...] E em nível Estadual agora tu podes ser OSCIP também e ter parceria com o Estado. Não precisa mais ter a utilidade pública estadual. [...] Até eu trabalhei nessa redação deste decreto, que regulamentou um outro que trata de transferências de voluntários, e na verdade a gente queria que o Estado pudesse optar com OSCIP, ou fizesse um convênio ou um termo de parceria. Mas no decreto saiu que quando o governo do Estado for ter uma relação com OSCIPs, só pode ser por meio do termo de parceria. [...] Isso aconteceu agora em agosto”.

O entrevistado 4 ainda comenta sobre as diferentes interpretações causadas por esta mudança: “Tinha gente que tinha a interpretação que no nível Estadual teria que fazer outra Lei das OSCIPs, Estadual. Só que isso é um absurdo. Tu já podes fazer tudo, nem precisaria isso que teve nesse decreto, é só o Estado adaptar o sistema e pronto. Mas aí quiseram ter alguma coisa, e então a gente sugeriu isso. Acho que São Paulo fez um decreto também, ou uma lei muito curta. Minas Gerais parece que tinha feito uma outra lei das OSCIPs que era cópia da Lei Federal e parece que foi considerada inconstitucional. Então cada estado está tratando de uma maneira. E aqui a gente conseguiu resolver da forma mais simples”.

Ao consultar a lei das OSCIPs, pode-se observar que a qualificação como OSCIP não substitui outras qualificações anteriores, quais sejam, a Declaração de Utilidade Pública Federal e o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social. A legislação que rege essas qualificações continua vigorando concomitantemente à Lei 9.790/99. Ou seja, a partir de março de 2004, as organizações do Terceiro Setor que quisessem obter a qualificação como OSCIP perderiam o título de Utilidade Pública Federal e/ou Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social. Até março de 2004, as entidades que já possuísssem alguma dessas qualificações (Declaração de Utilidade Pública Federal e/ou Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social) poderiam obter também a qualificação como OSCIP, desde que obedecessem a todas as exigências. Após março de 2004, tiveram que optar pela qualificação como OSCIP ou pela(s) outra(s), conforme art. 18 da Lei 9.790/99, alterado pelo artigo 18 da Medida Provisória 2.216/2001.

Aqui entra também uma outra questão importante, que está diretamente relacionada e que diz respeito o à remuneração dos dirigentes. A remuneração para os dirigentes da entidade, que de fato trabalham na direção da instituição ou lhe prestam serviços específicos, pode constar do estatuto da OSCIP, desde que respeitados os valores praticados no mercado da região correspondente de sua área de atuação. No entanto, é importante observar que a entidade que possui a Declaração de Utilidade Pública e/ou o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social e deseja se qualificar como OSCIP não poderá remunerar seus dirigentes, durante o período em que for permitido acumular essas qualificações, uma vez que a legislação que rege aqueles títulos proíbe a remuneração. Nesse caso, a entidade deve expressar claramente em seu estatuto que não remunera seus dirigentes.

Tal impedimento se estende também às entidades de assistência social, porque para obter a inscrição nos Conselhos Municipais e o registro no CNAS, elas não podem remunerar seus dirigentes. A inscrição nos Conselhos Municipais de Assistência Social é obrigatória para tais entidades, conforme art. 9º da Lei 8.742/93 - LOAS. No âmbito do CNAS, está em vigor a Resolução 31/99, que disciplina a concessão do registro junto a esse Conselho.

A Lei 9.790/99 prevê a possibilidade e não a obrigatoriedade de remuneração para o cargo de dirigente da OSCIP. No entanto, a legislação tributária em vigor impede que a entidade remunere seus dirigentes para usufruir de certos incentivos fiscais. Assim, se a OSCIP optar por remunerar seus dirigentes não poderá concorrer ou manter a Declaração de Utilidade Pública e/ou o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social, durante o prazo permitido para acumular essas qualificações como a de OSCIP, não terá isenção do

Imposto de Renda, nem isenção do COFINS, CSSL e PIS/PASEP e não poderá receber doação dedutível do imposto de renda de empresas (Lei 9.532/97 e Lei 9.249/95).

A respeito das desvantagens ocasionadas pela lei das OSCIPs, o entrevistado 3 comenta: “Não sei se dá para falar de desvantagens, mas aumentaram primeiramente as responsabilidades. Tu tens que seguir aquelas exigências legais de manter o grau de transparência e buscar sempre um profissionalismo maior na condução institucional, na coordenação do projeto, para poder também gradativamente alçar vôos maiores, coordenando projetos mais complexos, com volumes de recursos maiores. E essas exigências também que a lei impõe quanto à maneira de gestão, bem mais transparente, bem mais exigente, torna o trabalho muitas vezes mais burocrático. Pesa mais a responsabilidade de manter a confiança ou credibilidade que foi dada nesse selo. Basicamente é isso aí. A gente gasta muito tempo na correria da papelada: notas, relatórios, prestação de contas, certidões negativas, saldo bancário. Não se pode perder nada, se gasta muito tempo e dá dor de cabeça”.

O entrevistado 4, apesar de não ressaltar especificamente nenhuma desvantagem, reclama do atual Governo: “Olha, pra nós não teve nenhuma desvantagem. [...] Na verdade o atual governo não tem dado apoio nenhum. Só tem piorado”.

Quando indagados se as vantagens proporcionadas pela lei das OSCIPs superam as desvantagens, ambos os entrevistados afirmaram que sim, que as vantagens proporcionadas superam as desvantagens.

Sobre as alterações ocorridas na organização após adquirir a qualificação como OSCIP, o entrevistado 4 afirmou: “[...] Necessariamente a gente teve que adaptar o nosso estatuto. Criamos um conselho fiscal, que hoje ainda está em formação [...] E na atividade a gente vê que tem que ir cada vez mais melhorando, se profissionalizando mais. Isso foi a alavanca para que a gente fizesse isso”.

O entrevistado 4 ainda resalta que a organização, mesmo com alterações ocorridas ao longo do tempo, sempre manteve os mesmos princípios e objetivos. E termina sua entrevista afirmando: “[...] Tem que seguir os princípios da moralidade, impessoalidade, os princípios da administração pública [...] Tem entidades e entidades [...] Na verdade o terceiro setor vive disso, de transparência”.

4.3 ALIANÇA NATIVA

4.3.1 Histórico da organização

A Aliança Nativa foi criada em 2001, quando um grupo de amigos assustados com as consequências do crescimento desenfreado e desordenado de Florianópolis, resolveu fundar a Aliança Nativa. Em maio de 2002 criaram então Organização Não Governamental (ONG), sem fins lucrativos, de direito privado e interesse público sediada em Florianópolis – SC, com o nome de Aliança Nativa. Os membros tinham desta forma o objetivo de contribuir de forma efetiva para o desenvolvimento sustentável da ilha de Santa Catarina. Em junho de 2004 a Aliança Nativa obteve pelo Ministério da Justiça a qualificação de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). A organização tem como missão promover a sustentabilidade do local onde se vive, apoiando e desenvolvendo ações integradas com os diversos setores da sociedade, buscando a conscientização para melhoria da qualidade de vida.

A Aliança Nativa possui sua sede na Servidão Sodré, nº 119, em Florianópolis (SC), e permite que se aliem ao grupo todas as pessoas que tenham interesse e se identifiquem com a preservação dos valores culturais e ecológicos da Ilha de Santa Catarina. A entidade tem por finalidade desenvolver e apoiar ações para a defesa, elevação e manutenção da qualidade de vida do ser humano, através de atividades voltadas à preservação ecológica, ambiental e paisagística, ao esporte, à cultura e à educação.

4.3.2 Complexidade

A divisão de tarefas, pelo comentário do entrevistado 5, ocorre de maneira bem informal: “É uma coisa bem informal. Vai mais pela disponibilidade de cada um naquele momento. Ninguém tem um cargo específico e aquela pessoa vai cumprir aquele cargo. Quando há uma demanda de ações, há uma divisão democrática. Obviamente que a gente tem uma divisão de um grupo de comunicação; tem uma outra divisão de um grupo de execução, e aí dentro desses grupos tem outros grupos que se denominariam departamento jurídico, departamento de administração, tesouraria, um outro que seria de mobilização de recursos. Mas assim, nada é muito estanque. Quando for necessário, um outro vai assumir a função. Só para a parte de comunicação que a gente precisa de alguém especializado, e a parte jurídica, obviamente”.

Já o entrevistado 6 pareceu apontar uma certa centralização na delegação das tarefas: “Na verdade quem divide as tarefas somos eu e o Alexandre. Nós que delegamos para os outros o que deverá ser feito. E dependendo do projeto, eu e ele delegamos para outras pessoas, mas há mais umas 4 que trabalham em conjunto”.

Sobre a possibilidade de uma pessoa assumir a tarefa de outro, o entrevistado 5 afirmou assertivamente: “Sim, quando uma pessoa não pode se comprometer, a outra pessoa vai assumir o compromisso”.

O entrevistado 6 ainda complementou: “É por livre e espontânea vontade. A gente coloca quais são as atividades a serem feitas e pergunta quais atividades a pessoa poderia se encaixar e gostaria de atuar. Aí fica a cargo da pessoa. Ela pode escolher. Geralmente eu dou as atividades, porque a pessoa vem sem muita noção do que é necessário fazer. Então geralmente eu atribuo”. Desta forma parece explicar a certa centralização interpretada anteriormente. Ou seja, a delegação das tarefas ocorre quando a pessoa recém entrou na organização, e desta forma não possui muita noção do que acontece naquele determinado ambiente. Neste caso as tarefas são delegadas.

O entrevistado 5 explica a divisão de áreas e departamentos dentro da organização da seguinte forma: “Tem o departamento de comunicação, o departamento de mobilização de recursos, o departamento jurídico e o departamento administrativo, ligado à tesouraria. Isto aqui não está no estatuto. Isso aqui é uma coisa que a própria entidade estabeleceu. Também não existe um regimento interno, que seria o ideal. Seria ideal para que o regimento interno determinasse as responsabilidades de cada um com seu departamento. Na verdade existe uma diretoria, que é bem enxuta. São quatro pessoas que respondem pela entidade. E o resto estaria dividido nestes departamentos. [...] Nós não temos nenhum contador dentro da entidade, então a gente sempre contrata um contador. Porque na verdade a demonstração dos resultados é necessária quando há declaração do imposto de renda, quando a organização recebe recursos públicos e precisa prestar contas destes recursos, ou quando há uma necessidade de uma auditoria para conferência das contas”.

O entrevistado 6 descreve, portanto as divisões de áreas e departamentos de uma forma sucinta: “Tem uma diretoria executiva. Aí tem o Centro de Pesquisa e Apoio. Tem o Centro de Fomento, que cuida da captação de recursos. Tem o Centro de Comunicação, o de Mobilização e o Centro Jurídico”.

O entrevistado 5 explica que com relação aos níveis hierárquicos existentes na organização se encontram diretoria, associados e voluntários. Segundo ele: “alguns associados são voluntários. Outros são voluntários sem serem associados. [...] Na verdade a entidade

limita a possibilidade de qualquer um se tornar associado. Há algumas regras que impedem que a pessoa do nada queira ser associada. É necessária que haja uma aprovação na assembléia geral. É necessário que a pessoa seja indicada. Porque sendo associada a pessoa vai adquirir um monte de direitos. E aí às vezes pode ser prejudicial para a entidade, se a pessoa não vai de encontro aos objetivos da organização, ou quiser fazer panelinhas, grupinhos”.

Já o entrevistado 6 afirma não visualizar nenhuma hierarquia: “Para mim não existe hierarquia. Existe uma diretoria executiva, onde o presidente e o secretário têm suas atribuições. Mas ninguém manda em ninguém. Cada um age de acordo com sua perspectiva, com sua finalidade. Isso até que uma pessoa seja contratada para fazer determinada atividade, que daí terá que cumprir. Mas não existe hierarquia não”.

4.3.3 Coordenação

O planejamento da organização, segundo o entrevistado 5, geralmente ocorre no começo do ano. Segundo ele, “faz-se uma reunião de planejamento, faz-se uma avaliação do ano passado, do que já foi feito; se dá uma olhada nas metas. É muito importante ficar sempre observando em qual meta se está querendo chegar. Às vezes alguns planejamentos não podem ser tão concretos porque vão aparecendo coisas durante o ano que tu não tinhas previsto. Às vezes são oportunidades que a gente não pode desperdiçar. O terceiro setor trabalha muito com isso, com oportunidades. Às vezes tem alguém querendo te dar uma ajuda, te dar um dinheiro, querendo ajudar em um projeto ou programa. Então apesar de ter esse planejamento, é diferente de tu planejares uma empresa, em que tendo uma economia estável tu irás poder ter metas de produção ou manter produção. Numa ONG é mais importante tu manteres os projetos que já assumiu e fazer um planejamento daquilo que queres colocar em prática. E isso não vai impedir que surja outra coisa e essa outra coisa acabar tornando uma prioridade maior e ser colocada em prática”.

O entrevistado 6 destaca que no início do ano de 2006 haverá uma reunião para fazer o planejamento. “Então no planejamento a gente vai escrevendo projetos e vai se integrando, participando aqui na cidade. Isso vai muito do dia a dia. É no dia a dia que as coisas acontecem. [...] E tem muita gente que está chegando agora. Então acho que vai demorar um pouco para que cada um tenha a sua função, seu lugar. Mas por enquanto é o dia a dia, de uma maneira mais informal” (Entrevistado 6).

Com relação ao planejamento estratégico, o entrevistado 5 afirmou que ocorre no início do ano, ocorrendo anualmente. A gente não consegue fazer um planejamento muito a longo prazo. Se a gente tivesse um recurso fixo com atividades para cada ano e se tivéssemos a oportunidade de sempre renovar estes recursos, seria mais fácil de fazer um planejamento de 5 a 10 anos. Mas por enquanto a gente faz o planejamento de 1 ano.

Para a determinação dos membros que irão coordenar determinadas áreas da organização, o entrevistado 5 ressaltou: “[...] Acho que essa pessoa não é escolhida. Acho que ela conquista aquela vaga, aquela posição. Ela conquista pela competência, pelo trabalho que ela vem fazendo. E como estes departamentos estão com constantes mudanças, tanto pela entrada como saída de pessoas, então as pessoas que comandam estão sendo ainda moldadas”.

Desta maneira, o entrevistado 5 explicou que na Aliança Nativa a coordenação de atividades ocorre da seguinte maneira: “O departamento de comunicação já tem uma pessoa que comanda, então quem está no departamento vai ser subordinado a essa pessoa. O departamento de mobilização de recursos nesse ano caminhou legal e depois deu uma desestruturada. No departamento jurídico eu estava mais a frente até o ano passado. Ausentei-me um pouco, mas espero no ano que vem retornar. E no departamento administrativo é coordenado pelo diretor-presidente”.

O entrevistado 6 justificou que determinadas falhas na coordenação ocorrem devido a outras atividades paralelas que os membros exercem, como o caso da articuladora do núcleo de comunicação e do articulador do núcleo de Mobilização. “São pessoas que têm outras atividades. Então elas são articuladoras, mas mais quando tem alguma coisa, um evento. Geralmente as coisas são feitas em conjunto, mas quem organiza somos geralmente eu e o Alexandre” (Entrevistado 6).

O entrevistado 5 negou a existência de procedimentos padronizados dentro das áreas ou setores de trabalho da organização. Segundo ele: “[...] O que existe são mais os princípios morais e éticos da sociedade mesmo e do terceiro setor. Mas não há nada por escrito”.

O entrevistado 6 interpretou o estatuto da entidade como balizador de procedimentos da organização: “Tem o estatuto da entidade. E o estatuto é a lei máxima que irá regular o que tu podes e o que tu não podes fazer. E o que tu deves também, porque no momento que você vai para o público você tem mais obrigações do que um membro da sociedade civil normalmente tem”.

Logo após, o entrevistado 6 afirmou: “Nós estamos formando agora um regimento interno do conselho multi-profissional da organização. Queremos trazer pessoas, profissionais

de todas as áreas, e formar esse centro, que faz parte da minha área, do núcleo de pesquisa e apoio”.

Segundo o entrevistado 5, os critérios exigidos para contratar um novo membro vão mais pelo empenho do próprio membro. Desta maneira, explicou: “Como a gente num primeiro momento não tem nada para oferecer, seja um salário, seja um cargo, o empenho dessa pessoa e a dedicação dela que revelam o talento ou a disposição que ela teria para trabalhar. E aí a gente começa a confiar nela e acreditar que ela poderia assumir determinado trabalho. Inclusive até nesse evento que realizamos na semana passada a gente teve uma decepção com uma pessoa, que assumiu uma série de responsabilidades e furou. Então foi uma coisa bem desagradável”. O evento ao qual o entrevistado nesse caso se refere é sobre o Seminário sobre Mudanças Climáticas, promovido pela Aliança Nativa, com o apoio do Ministério do Meio Ambiente.

O entrevistado 6 preferiu não falar na palavra contratação de novos membros. “Não existe uma contratação. Qualquer um pode de aliançar (como a gente costuma chamar) entrando, se cadastrando no site. Não existe também um valor, um pagamento. Se você quiser você faz uma doação, se não quiser não faz. Mas para participar como sócio efetivo deve passar pelo conselho. [...] Mas depende muito de tua vontade, da tua finalidade, dos teus objetivos. Depende de cada um, porque todo mundo é bem vindo”. (Entrevistado 6)

De acordo com o entrevistado 6, em princípio a organização não realiza treinamentos com os membros. No entanto, promovem seminários, como o Seminário de Mudanças Climáticas, que ocorreu em dezembro de 2005, no Centro de Eventos da Universidade Federal de Santa Catarina. O Seminário teve uma cartilha, e as pessoas que estavam trabalhando na organização interagiam bastante. Então, apesar de não haver treinamento formal, para o entrevistado 6 muitas dessas oportunidades proporcionam treinamento de forma indireta.

De qualquer forma, o entrevistado 5 apontou um treinamento efetuado: “A gente fez uma capacitação, auxiliados por uma outra entidade, chamada Autopoiesis. E essa era uma capacitação mais com relação ao planejamento estratégico da entidade, para ver os pontos fracos e pontos fortes,... E aí alguns membros fizeram, não foram todos. [...] Mas a gente não tem feito cursos de capacitação”.

4.3.4 Centralização

Com relação à maneira como são tomadas as decisões dentro da organização, o entrevistado 5 afirma: “Algumas vezes as decisões que são tomadas partem de uma condição

de experiência. Como algumas pessoas têm mais tempo de caminhada do que outras, essas que não são tão experientes não podem influenciar muito uma decisão. Então geralmente ela vem desse corpo que já tem uma certa experiência. Mas em todos os casos nunca se vai tomar uma decisão sem consultar a todos ou os principais envolvidos com aquela situação. Algumas vezes algumas decisões são muito momentâneas, são muito rápidas. A pessoa está fazendo determinada atividade e tem que tomar uma decisão muito rápida. Então nesse momento não é possível se fazer uma consulta mais ampla. Comenta-se com um ou dois, se faz uma ligação, faz isso faz aquilo, e assim se centraliza no cabeça ou naquela pessoa responsável diretamente por aquela atividade".

Quando as decisões são tomadas em grupo, são realizadas reuniões. Segundo o entrevistado 5, a entidade tem uma média de ao menos uma reunião geral mensal e outras pequenas, com departamentos.

Ainda com relação à tomada de decisão, o entrevistado 6 coloca: "Geralmente quem está no dia a dia trabalhando que toma as decisões. [...] É coletivo. Às vezes entre dois, três ou quatro pessoas. A gente coloca isso também nas assembléias. A gente costuma fazer reuniões, mas vão seis ou sete pessoas. Nunca vai todo mundo, porque os integrantes possuem outras atividades, outras funções, e trabalham em outros empregos. E quem trabalha só na organização somos eu e o Alexandre".

Quando perguntado sobre a forma a qual a organização avalia os resultados, o entrevistado 5 afirmou: "Na verdade a gente ainda não aplicou esses índices de diagnósticos de avaliação. Geralmente quando termina um projeto a gente faz uma avaliação mais empírica do que realmente aconteceu e de que forma aquilo ali pode ser ampliado ou melhorado. Não se estabelecem formalmente critérios de avaliação da ação. É uma coisa bem informal. Depende da declaração de alguém que está envolvido diretamente, de quem faz e de quem recebe a ação. É uma avaliação muito empírica. É uma coisa um pouco amadora ainda".

O entrevistado 6 ainda complementou: "O resultado acho que é a satisfação de cada um, de cada profissional que está trabalhando. Nas reuniões a gente pergunta, ou quando tem um evento ou alguma coisa. A gente pergunta o que achou, como foi, se foi como a pessoa esperava. A gente discute a satisfação mesmo, o prazer de cada um de estar exercendo a sua função".

4.3.5 Fontes de recursos

O entrevistado 5 explicou que a captação de recursos ocorre da seguinte forma: “A gente tem doações de pessoas físicas. A gente tem essa demanda de projetos. Quando algum projeto é beneficiado com recursos, geralmente sobra alguma coisa para a entidade, como taxa administrativa. Temos recursos basicamente públicos. Recursos privados a gente captou muito pouco. Basicamente isso”.

Sobre as fontes de recursos, o entrevistado 6 ainda complementou, preferindo nomeá-las: “Na verdade a gente não possui muitas. Mas a gente trabalha com subvenção social, pelo apoio da Assembléia Legislativa e da Câmara de Vereadores. Trabalhamos com o Governo Federal através do Ministério do Meio Ambiente. Tem a Eletrosul, que patrocina um projeto de capoeira. E por enquanto é isso. Estamos com um projeto que está agora no Ministério da Justiça, e vamos ver se vai sair para o ano de 2006. [...] Mas são muitos documentos, muita burocracia, enfim, muitas atividades para poucas pessoas”.

Conforme o estatuto da organização constituem a receita da Aliança Nativa: a) contribuições de pessoas físicas e jurídicas; b) anuidades; c) auxílios, contribuições e subvenções de entidades ou diretamente da União, Estado, Município ou autarquias; d) doações e legados; e) produtos de operação de crédito, interno e externo para financiamento de suas atividades; f) rendas em seu favor constituídas por terceiros; g) usufrutos que lhe forem conferidos; h) rendimentos de imóveis próprios ou de terceiros; i) receitas de prestação de serviços; j) receitas de comercialização de produtos; k) juros bancários e outras receitas financeiras; l) rendimentos decorrentes de títulos, ações ou papéis financeiros de sua propriedade; m) receitas de produção; n) captação de renúncia e incentivo fiscal. No artigo seguinte, fica ressaltado que todas as receitas são destinadas à manutenção dos objetivos da Aliança Nativa.

No que tange às parcerias com organizações públicas ou privadas, o entrevistado 6 comentou: “Nós temos um termo de parceria, ou termo de cooperação técnica, como nós chamamos, com o INTEC. Nós estamos para fechar. Só falta assinar o contrato. Temos parceria também com a Marvel Trading, que é uma empresa que presta consultorias em projetos de Desenvolvimento Limpo. E temos parceria também com a Eletrosul, que é uma das patrocinadoras. Com entidades públicas temos parceria com o IBAMA, FLORAN, UFSC, UNIVALI. Com a UNIVALI a parceria será em breve, porque ainda faltam alguns ajustes”.

O entrevistado 5 afirmou sobre a possibilidade de uma nova lei sobre a PPP (Parceria público privado): “Eu ainda não entrei no mérito dessa lei para saber até que ponto poderia

influenciar. Mas o termo de parceria, na verdade, foi criado pra regulamentar ou regular a relação entre terceiro setor e poder público. [...] Mas então o que acontece para a doação de pessoas jurídicas, as empresas, é aquela questão da utilização dos benefícios fiscais. O governo dá a opção para as empresas de fazerem doações, descontando de seu imposto de renda”.

Segundo o entrevistado 5, a Aliança Nativa já recebeu apoio financeiro da Eletrosul por duas vezes. Captou fundos com o Ministério do Meio Ambiente pela primeira vez no ano de 2005. Também já teve recursos de subvenção social pelo apoio de vereadores e deputados estaduais. No entanto, o entrevistado comentou que a organização recebe apoio de órgãos financiadores somente há dois anos. Ou seja, a instituição ficou por dois anos caminhando por conta própria. Quanto a isso o entrevistado comenta: “[...] Porque a empresa nasce com dinheiro. A empresa tem sócios que entram com cotas. Então cada um entra com um valor de 5, 10, 15 mil reais, ou seja lá qual for o valor. E em uma associação não há a necessidade dessa integralização. São pessoas que se juntam por um interesse comum, criam uma pessoa jurídica, e aí começam a trabalhar”.

Com relação a esta dificuldade para a captação de verbas, o entrevistado 6 reclamou: “Não tem nada fixo. Não existe uma conta mensal. Os projetos sempre têm um tempo determinado. Tanto que poucas pessoas trabalham no dia a dia. Eu trabalho no dia a dia porque meu pai me dá uma força [...]”.

No caso das OSCIPS, a lei permite a remuneração de dirigentes. Mas somente no caso de dirigentes não eleitos. Mas de qualquer forma você pode receber por sua atividade técnica. Se você executar determinadas atividades em um projeto você será remunerado por suas horas técnicas, como se fosse contratado.

Quando questionado sobre a possibilidade de haver exigências do órgão financiador através do financiamento de projetos, o entrevistado 5 elucidou: “Dependendo sim. A Eletrosul esperou sempre resultados e cobrou sempre resultados, prestações de contas, fotos com depoimentos... O Ministério do Meio Ambiente também está cobrando. Mas as subvenções sociais não. Geralmente vem com um plano de trabalho determinado, mas o deputado ou o vereador não tem uma responsabilidade de saber o que foi feito. Há a necessidade de prestação de contas, que geralmente são comprovadas por meio de notas fiscais. Mas não há uma cobrança por resultados. Apenas uma cobrança para que se faça conforme a lei, de saber que ela está doando, que aquela entidade é idônea e irá realmente aplicar o dinheiro para a coisa certa”.

O entrevistado 6 também esclareceu: “[...] Eles perguntam quais foram os resultados que eles esperam dos projetos. E quando os projetos são aprovados, se os resultados que eles esperam são os resultados que a gente declarou. Então tem que ser muito certo. É bem difícil. Então para você completar um desses projetos e enviar para um desses fundos é bem complicado”.

4.3.6 Avaliação dos projetos

Conforme a explicação do entrevistado 5, cada financiador exige determinadas características quanto à forma de apresentação dos projetos. Se o dinheiro for captado por meio de fundos, é necessário que se cumpram alguns pré-requisitos, como objetivos, finalidades, resultados esperados, planilhas de custos. Agora se a organização for fazer um projeto com a iniciativa privada, é necessário que fique muito bem ressaltado onde que ela ganhará entrando com o dinheiro. Segundo o entrevistado, “a iniciativa privada geralmente só entra no projeto quando ela sabe ou há uma visualização de onde que ela pode ganhar. Dificilmente eles fazem um investimento desses sem esperar algo em troca”.

O entrevistado 6 parte da prerrogativa de que cada órgão tem sua forma específica de avaliação: “Cada fundo tem o seu formulário próprio. Por edital ou por demanda espontânea. Cada um tem a sua forma. Então geralmente é: organização, nome do projeto, objetivo geral e específico, justificativa, metas e resultados esperados, equipe técnica. Tem também um plano de trabalho bem detalhado que é enviado junto. Além disso, tem uma planilha de orçamentos detalhada, mapas das áreas e currículos de todos os técnicos”.

Sobre as contrapartidas exigidas pela fonte financiadora para que a parceria se estabeleça, o entrevistado 5 explana: “às vezes um percentual do que foi dado ou do que foi solicitado. Então, por exemplo, se a gente captar 20.000, desses 20.000, 20% tem que ter uma contrapartida nossa. Então 4.000 a gente vai ter que de alguma maneira arrumar para integralizar o investimento. Às vezes não precisa ser dinheiro especificamente. Podem ser bens, pode ser o escritório, computador, mão-de-obra. A gente quantifica esse valor e aí geralmente há esse tipo de contrapartida. Nas doações diretas por entidades ou por subvenção social não há necessidade. Acho que também na captação dos recursos da Eletrosul também não houve necessidade de contrapartida. Então depende. Às vezes há a necessidade, às vezes não. Varia de acordo com a organização, mas geralmente quando a captação é de recursos privados, não há a necessidade de contrapartida. Quando ocorre captação de recursos públicos, algumas vezes sim”.

O entrevistado 6 completa afirmando que a percentagem de contrapartida varia de acordo com o tamanho do projeto e também no caso de o órgão financiador ser público ou privado. Mas aclara que as contrapartidas geralmente ocorrem através de recursos economicamente mensuráveis e/ou recursos financeiros.

Para o entrevistado 5, um dos fatores que mais pesa para a avaliação de um projeto por parte do órgão financiador é haver uma boa correlação entre a proposta e o objetivo que espera alcançar com aquela proposta. É haver uma vinculação entre onde a organização deseja chegar e como ela deseja chegar a aquele fim. Se há uma boa correlação entre as ações e as atividades o projeto está OK. Se as tuas ações vão estar muito longe de alcançar aquela finalidade que tu propuseste, aí o projeto vai ser mal avaliado.

O entrevistado 6 ressaltou o ecossistema como fator relevante para a avaliação de órgãos financiadores públicos. Conforme o entrevistado, os fatores que estes órgãos financiadores consideram importantes para a avaliação de um projeto consistem na importância para a defesa do Ecossistema: “[...] Têm locais que são prioridade. São definidos pela legislação e acatados pelos órgãos” [...]. Já para as instituições privadas demonstrou ser diferente: “[...] é a área de interesse, a área em que eles constroem, ou a área em que eles atuam. Mas o Governo tem áreas prioritárias, como a Mata Atlântica, a Floresta Amazônica”.

4.3.7 Acompanhamento dos projetos

O entrevistado 5 confirmou a existência de acompanhamento por parte do órgão financiador após a aprovação do projeto aprovado. Segundo o entrevistado: “[...] Quando o projeto é aprovado com um recurso sendo concebido de formas parceladas, em 5, 4 ou 3 parcelas, antes de tu receberes a próxima parcela, tens que prestar contas da primeira. Quando o recurso é entregue de uma vez só, aí esse controle vai haver só no final”.

Complementando o raciocínio do entrevistado 5, o entrevistado 6 afirmou que o acompanhamento dos projetos ocorre através de relatórios: “Nós temos que enviar relatórios. Dependendo da duração do projeto, geralmente de três em três meses nós enviamos um relatório. Terminando a primeira parcela do pagamento nós já enviamos o relatório, onde eles verificam a atuação e execução do projeto. [...] O relatório acompanha fotos e, dependendo como for, orientações também”.

4.3.8 Lei das OSCIPs

Com relação às vantagens proporcionadas pela lei das OSCIPs para a organização, o entrevistado 5 reclamou: “Por enquanto poucas. Na verdade eu creio que esse recurso do MMA (Ministério do Meio Ambiente) veio por causa do nosso título. A gente está lá no Conselho Nacional de Entidades Ambientalistas também por já ter o título de OSCIP. Na verdade então eu acredito que quando uma entidade tem um título de OSCIP ela acaba se sobrepondo e ficando um patamar acima de entidades que não tenham. Por mais que para a sociedade isso ainda seja uma coisa meio estranha, pois muitas pessoas acham que a OSCIP seja um outro tipo de ONG, que é uma ONG diferente... Não é um preconceito, é um desconhecimento. Um desconhecimento do que seja uma OSCIP. Porque na verdade parece que a OSCIP é um outro órgão, uma outra entidade, uma outra organização. E na verdade não é. Então eu acho que a entidade já se beneficiou bastante com o título de OSCIP. O título dá um respaldo, um respaldo de que a entidade é séria”.

De acordo com o entrevistado 6, a principal vantagem incide no termo de parceria: “o termo de parceria é uma vantagem bem interessante, apesar de os órgãos públicos ainda não saberem da existência. Então naquela história de firmar convênio é muito mais simples. As doações podem ser feitas diretamente na conta. Têm algumas vantagens. Esse termo de parceria é uma coisa bem inovadora, muito interessante”.

No que concerne às possíveis desvantagens acarretadas pela lei, os entrevistados 5 e 6 responderam que ainda não perceberam desvantagens. O entrevistado 5 ainda comentou: “olha, acho que por enquanto a gente não pode falar muito nesse assunto. A gente precisaria ter mais tempo de trabalho para saber, ou um momento em que a gente se deparasse com determinada situação e pensasse que era melhor que não fosse no momento. Mas por enquanto ainda não aconteceu”.

Desta maneira, ambos também concordaram que as vantagens proporcionadas pela qualificação como OSCIP superam as desvantagens. O comentário do entrevistado 5 foi o seguinte: “[...] E os documentos que o Ministério da Justiça solicita para tu enviares e obter o título são bem simples. Só precisam estar assinados por um contador que tenha registro no Conselho Regional de Contabilidade (CRC)”.

Conforme o entrevistado 5, não ocorreram alterações na organização após adquirir a qualificação como OSCIP, ocorrendo apenas alteração no estatuto: “[...] Ocorreram alterações estatutárias para a gente se enquadrar na lei. Mas com relação ao funcionamento não”.

Quando indagado sobre o fator que mais se alterou na organização após a qualificação como OSCIP, o entrevistado 6 declarou que a organização não possuía tanta atuação como possui hoje. O entrevistado 5 também comentou: “Teve uma alteração de status, como eu já estava comentando sobre o que o título acaba acarretando. Mesmo as pessoas não tendo um conhecimento exato do que seja uma OSCIP, quando se fala em uma OSCIP já se pensa em uma coisa importante, uma coisa nova, uma coisa grande. Então acho que isso acaba repercutindo positivamente. Porque quando tu podes falar que uma entidade é uma OSCIP, é diferente de tu dizeres que é uma ONG. Uma ONG tem às vezes até uma coisa bem pejorativa, até em virtude de vários escândalos com outras entidades. Eu acho que algumas vezes, em alguns contextos, falar em ONG tem um sentido negativo. E OSCIP não. Sempre quando você fala OSCIP, vem uma coisa positiva na cabeça, de uma entidade séria, que trabalha, que faz alguma coisa em prol. Então a grande alteração é de status mesmo, não uma alteração física ou material. [...] Ninguém se qualificou mais ou menos, nesse sentido não”.

4.4 ANÁLISE COMPARATIVA

Uma das grandes vantagens do estudo de caso consiste em proporcionar ao pesquisador uma análise aprofundada de determinado contexto, permitindo a tomada de conclusões que o auxiliem na compreensão de um determinado fenômeno. Como esta pesquisa utilizou o estudo de casos múltiplos, pretende-se nesta etapa realizar uma comparação entre as realidades pesquisadas, identificando desta forma semelhanças e diferenças. Desta forma, as informações dispostas a seguir referem-se a uma comparação entre as organizações entrevistadas na presente pesquisa.

4.4.1 Complexidade

A divisão de tarefas das três organizações aparentou bastante informalidade e fluidez. Notou-se que nas três organizações as tarefas parecem ser divididas de acordo com os projetos executados, independente do cargo que a pessoa ocupe. Os membros do Instituto Harmonia da Terra, apesar de declararem possuírem tarefas bem definidas, afirmaram também que a divisão de tarefas ocorre por projetos, ou seja, variam constantemente. Além disso, afirmaram que as pessoas vão escolhendo as tarefas espontaneamente, fato este que parece demonstrar pouca centralização na divisão das tarefas. O entrevistado 3, da entidade APRENDER, explicou: “[...] Estatutariamente a organização tem uma estrutura, ela tem uma

estrutura com divisão de cargos e funções inerentes a cada cargo. [...] Mas aí dependendo do projeto ou da atividade específica a gente, de acordo com o perfil da pessoa e da atividade, a gente procura colocar em uma atividade como coordenador ou representante”. O mesmo discurso ocorreu pelo entrevistado 5, da Aliança Nativa: “É uma coisa bem informal. Vai mais pela disponibilidade de cada um naquele momento. Ninguém tem um cargo específico e aquela pessoa vai cumprir aquele cargo. Quando há uma demanda de ações, há uma divisão democrática”.

Desta maneira, a grande característica comum das três organizações é a divisão de equipes técnicas, ou grupos de trabalho (como os entrevistados do Instituto Harmonia da Terra denominaram). Os grupos de trabalhos caracterizam-se por serem informais e seu período de existência parece estar geralmente ligado ao período de execução do projeto. Isto é, após o término do projeto, os membros estão aptos a assumirem outros trabalhos e montarem outros grupos de trabalho.

Esta característica de estruturação por projetos é um dos fatores que torna o funcionamento das OSCIPs diferente das organizações com estruturas funcionais. Deste modo, percebe-se nas OSCIPs uma estrutura mais participativa e flexível.

Observou-se que as três organizações relataram flexibilidade no sentido de um assumir a tarefa do outro. Desta forma, juntando com o fato de aparentar uma linha muito tênue de divisão de áreas e departamentos, notou-se também um grande achatamento hierárquico. Ou seja, há poucos níveis hierárquicos em todas as organizações, predominando no topo das três o poder da Assembléia Geral. Dependendo do projeto, será montado portanto uma nova área ou equipe, que será coordenada por um integrante. Mesmo assim, não há centralização na tomada de decisão, apesar de o coordenador do projeto esteja subordinado à diretoria. Como o próprio entrevistado 1 comentou, “a idéia é que o projeto tenha sua autonomia. Ele dará uma porcentagem daquilo que ele consegue faturar para a instituição e tem sua autonomia. Claro que ele deverá estar dentro de princípios básicos e de objetivos da instituição”.

4.4.2 Coordenação

Observou-se que o planejamento das três organizações pesquisadas ainda parece ser incipiente e realizado somente a curto ou médio prazo. Tal fato é justificado por este ser realizado de acordo com os projetos, dependendo ainda da influência das fontes de financiamento. Desta forma, as organizações afirmaram realizar o planejamento no início de cada ano.

A coordenação parece acontecer de forma bem orgânica. Há uma diretoria que coordena as atividades de cada OSCIP. No entanto, de acordo com os projetos, são montadas equipes de trabalho, as quais possuirão um coordenador. No caso da APRENDER, atualmente os coordenadores dos projetos são também membros da diretoria. Este fato também ocorre em um projeto do Instituto Harmonia da Terra, onde a coordenação do projeto de Ecopedagogia ocorre pelos próprios membros da diretoria. Mas estatutariamente, desde que faça parte dos quadros da organização, como sócio-efetivo ou fundador, todos os membros são permitidos a atuarem como coordenadores. Mas para atuar como coordenador, outros fatores também são de suma importância, como por exemplo o tempo de permanência na organização ou o perfil do membro. Como complementou o entrevistado 5, a pessoa não é escolhida. Ela conquista aquela vaga por sua competência, pelo trabalho que tem realizado.

Segundo Hatch (1997), a formalização é definida como o grau em que são padronizadas e explícitas as regras, normas, políticas e procedimentos que governam as atividades dos cargos. Com relação a esta dimensão, verificou-se que as três organizações apresentam nível médio de formalização. Os documentos escritos utilizados pelas organizações são o estatuto, atas de reuniões, projetos, boletins informativos, relatórios financeiros, ofícios externos. Destes documentos, o estatuto é obrigatoriamente exigido pelo governo, e os relatórios financeiros e projetos são exigências dos órgãos financiadores.

A padronização das habilidades, que para Mintzberg (1995) consiste no conhecimento necessário para executar o trabalho, pareceu não ter grande relevância para as organizações pesquisadas. Apesar da necessidade de conhecimentos específicos para determinadas áreas, os membros das organizações realizam diversas tarefas de diferentes formas.

Como afirmou o entrevistado 1, do Instituto Harmonia na Terra, “cada projeto tem a sua liberdade, sua autonomia de criar sua metodologia de trabalho”. Mesmo assim, o Instituto está elaborando um regimento interno, que deverá sistematizar alguns procedimentos. Já o entrevistado 5, da Aliança Nativa, afirmou que os procedimentos padronizados existentes dizem respeito somente a aqueles que dizem respeito aos princípios morais e éticos da sociedade e do terceiro setor.

Para convidar um novo membro a participar da organização, os critérios parecem levar em consideração se a pessoa está ligada à área de atuação, seu nível de engajamento, se possui aquele perfil que procuram, e se possui afinidade com os objetivos da organização. Mas tanto o entrevistado 2 como o entrevistado 5 afirmaram que levam em consideração a indicação de uma outra pessoa. De qualquer forma, os critérios parecem ser determinados, mas não determinantes. Ou seja, se a pessoa tiver mesmo interesse em trabalhar na organização e

contribuir, se engajar em algum projeto, ela será bem-vinda. Como o entrevistado 5 esclareceu, já que a organização num primeiro momento não tem nada para oferecer, como por exemplo um cargo ou salário, o empenho dessa pessoa e a sua dedicação que revelam o talento ou a disposição que ela teria para trabalhar. A partir de então esta pessoa ganha confiança para assumir outros trabalhos.

O treinamento dos membros, de acordo com o Instituto Harmonia na Terra, ocorre de acordo com as necessidades, uma vez que não há nada muito fixo. O Instituto valoriza a capacitação dos membros da organização para que sejam empreendedores pessoais. A organização Aprender realiza o treinamento com os membros de acordo com o projeto ou com a demanda. Nestes projetos, é realizada uma seleção e capacitação de voluntários, com um número “x” de horas, onde são apresentados o histórico e estrutura da organização, bem como a função que cada integrante realizará. Como o entrevistado 4 comentou, se a área for mais técnica, haverá uma capacitação específica.

Já a Aliança Nativa destacou uma capacitação realizada com o apoio de outra entidade denominada Autopoiesis. Esta capacitação ocorreu para a realização do planejamento estratégico da entidade, para a identificação de seus pontos fracos e fortes. No entanto, destacou que esta capacitação não ocorreu para todos os membros.

4.4.3 Centralização

As tomadas de decisões das organizações pesquisadas estão em parte diretamente vinculadas às assembléias gerais, assembléias extraordinárias e ordinárias. Como o entrevistado 1 elucidou, há determinadas decisões que pelo próprio estatuto dizem respeito a responsabilidades da diretoria, mas outras decisões são levadas para os associados para assembléias gerais. O Instituto Harmonia na Terra afirmou realizar reuniões mensais da diretoria, nas quais são tomadas decisões operacionais. As grandes decisões seriam, portanto, tomadas nas Assembléias Ordinária e Extraordinária.

Os resultados obtidos nesta organização parecem ir ao encontro das observações de Tenório (2001, p. 72) sobre a participação dos membros de ONGs na tomada de decisão. Em geral há um alto grau de participação dos membros da cúpula, dos sócios, do corpo técnico e dos coordenadores na tomada. Existe descentralização referente às questões operacionais, de forma que os coordenadores tenham liberdade para tomarem decisões nos projetos em que estejam atuando. Por outro lado, não há “[...] o mesmo grau de participação do pessoal

administrativo ou mesmo do cidadão-beneficiário nas discussões estratégicas” (TENÓRIO, 2001, p. 72).

Mas observou-se que em geral as decisões são realizadas entre os membros efetivos das organizações e depois comunicadas aos associados. Neste sentido o tamanho das ONGs pode influenciar na maneira como são tomadas as decisões. Landim (1993), em seu estudo pioneiro sobre ONGs, observou que existem poucas ONGs “grandes” e muitas “pequenas”. Evidentemente, devemos considerar que o terceiro setor cresceu de maneira surpreendente de 1993 até hoje. Mas de qualquer maneira Coelho (2002, p. 118) reafirma os argumentos anteriores ao informar que a maioria das organizações do terceiro setor estudadas em sua pesquisa eram relativamente pequenas.

A avaliação dos resultados das OSCIPs pesquisadas parece ir de acordo com os projetos, nos quais as organizações mensuram seus resultados por meio de relatórios e os enviam para as fontes financiadoras. Os relatórios seguem uma metodologia própria, mas incluem fotos e informações sobre o projeto realizado. Para o entrevistado 2, do Instituto Harmonia na Terra, a avaliação dos projetos é realizada nas assembléias, onde os coordenadores dos projetos apresentam os resultados para todos. Já o entrevistado 3, da APRENDER, afirmou que procura avaliar os resultados através de reuniões internas, *feedback* de outras instituições e pessoas envolvidas no projeto ou atividade. Já aplicaram também questionários com os agentes envolvidos, sempre tendo como critério de avaliação o atingimento do objetivo.

4.4.4 Fontes de recursos

A captação de recursos do Instituto Harmonia na Terra sempre ocorreu através de parcerias com a iniciativa privada, além da venda de produtos próprios, como materiais pedagógicos desenvolvidos. Esta já é uma realidade bem diferente da Aliança Nativa, que depende basicamente de recursos públicos e de subvenções sociais. No caso da APRENDER, a organização no momento está recebendo verbas da União Européia, através da European Comission. Mas já tiveram várias parcerias com organizações públicas e privadas, como por exemplo, a Petrobrás, Fundação Ford e Fundo Nacional do Meio Ambiente. Sabendo da importância da atuação em redes no terceiro setor, a organização faz parte da FEEC (Fundação de Entidades Ecológicas Catarinenses), da Rede de ONGs da Mata Atlântica, do Fórum Brasileiro de ONGs e Movimentos Sociais, do Cadastro Nacional de Entidades Ambientais, e da Aliança Mundial do Direito Ambiental.

No entanto, observou-se que a opinião dos entrevistados é a de que os resultados esperados pelos órgãos financiadores públicos e privados diferem entre si. Para o entrevistado 2, do Harmonia na Terra, o órgão público espera que você cumpra o que você propôs, enquanto a empresa espera melhorar a sua imagem no mercado, ter benefícios de responsabilidade social, ganhar prêmios, aparecer na mídia e melhorar sua relacionamento com seus *stakeholders*.

O entrevistado 5, da Aliança Nativa, afirmou que tanto os órgãos públicos como os privados que financiaram ou financiam sempre esperaram resultados. A única exceção diz respeito às subvenções sociais, que não esperam resultados. De qualquer forma, o entrevistado esclareceu que há a necessidade de prestação de contas para os órgãos financiadores públicos e privados, geralmente efetuada por meio de notas fiscais e balanços contábeis. Mas não há uma cobrança por resultados. Apenas uma cobrança para que se faça conforme a lei, de saber que ela está doando, que aquela entidade é idônea e irá realmente aplicar o dinheiro para a coisa certa.

4.4.5 Avaliação dos projetos

Constata-se com referência aos recursos obtidos pelas organizações pesquisadas que estes provêm em grande proporção de fontes externas à entidade e que vêm acompanhados de exigências. Dentre essas, destaca-se a prestação de contas. Fatos como estes preocupam, pois demonstram que há um controle externo que analisa a aplicação de recursos que lhes são disponibilizados. O problema é que influências do ambiente externo como esta podem acabar alterando a estrutura organizacional das organizações do terceiro setor. Outras pesquisas têm demonstrado esta realidade. Carvalho (1999) pesquisou a gestão em ONGs de Alagoas, constatando sua profissionalização e burocratização. Afirmou assim que a visão romântica da organização horizontal baseada na igualdade e na ausência de hierarquia e autoridade dá lugar progressivamente ao moderno paradigma da competência, produtividade e da eficiência. Como consequência disso tem originado uma maior divisão do trabalho e das tarefas, uma estrutura hierárquica mais concentrada, uso do planejamento estratégico como instrumento de gestão, e uma maior complexidade administrativa e formalização dos processos de gerência.

A luta pela sobrevivência da organização e este processo de mimetismo coercitivo que leva às organizações do terceiro setor a copiarem práticas e linguagens do setor privado transpareceu em alguns momentos das entrevistas realizadas nesta pesquisa. Os entrevistados

1 e 2, por exemplo, demonstraram ansiedade pela realização do planejamento estratégico, programado para o ano de 2006.

Diniz & Matos (2002), analisando ONGs Internacionais de maior porte no Brasil, afirmam que estas entidades têm passado por sucessivos ajustes organizacionais baseados na lógica de mercado, os quais têm provocado alterações conceituais em seu caráter institucional original, cujas características são: forte orientação ideológica, orientação religiosa, idéias desenvolvimentistas, voluntariado, informalidade, independência em relação ao Estado e ao mercado, igualdade e participação democrática na gestão dos processos administrativos, e caráter reivindicativo e denunciador. Constataram que apenas 17% das entidades mantiveram inalteradas as referências originais, enquanto 23% promoveram alterações e 10% diminuíram sua importância ou mesmo a abandonaram.

Pinto (2003) também realizou uma pesquisa através de estudo de caso, que buscava verificar o tipo de racionalidade presente na prática administrativa em fundações corporativas e concluiu que existe tendência a uma predominância de referências instrumentais, próprios de organizações burocráticas. Apesar de fundações não poderem se qualificar como OSCIP, tal constatação funciona como um alerta para as demais organizações do terceiro setor.

É uma tarefa difícil mensurar de que maneira que os órgãos financiadores avaliam cada projeto, devido ao grande leque existente, bem como à grande diversidade destes órgãos. De qualquer maneira, de acordo com os entrevistados, os órgãos públicos parecem avaliar a qualidade do projeto. As empresas parecem dar maior valor à visibilidade, custos, custo-benefício, histórico, resultados anteriores. As empresas estariam assim mais preocupadas com custos e visibilidade, e o governo mais preocupado com qualidade.

A forma de apresentação dos projetos públicos segue estritamente os editais, pois cada fundo tem seu formulário próprio. Os projetos privados variam bastante, mas como ressaltou o entrevistado 5, é necessário que a OSCIP destaque onde que o órgão financiador privado ganhará se fornecer o dinheiro. Segundo o entrevistado, “a iniciativa privada geralmente só entra no projeto quando ela sabe ou há uma visualização de onde que ela pode ganhar. Dificilmente eles fazem um investimento desses sem esperar algo em troca”.

No entanto, apesar de cada projeto possuir uma forma específica, procurou-se chegar a um esqueleto que fosse comum a todos. A forma encontrada pela união das opiniões dos entrevistados seria a seguinte: capa (nome da organização, título do projeto, data), introdução, objetivo geral e específico, justificativa, metas e resultados esperados, fundamentação teórica, equipe técnica, plano de trabalho, planilha de orçamentos, mapas das áreas, currículos dos integrantes, retorno de imagem (para órgãos privados).

Peyon (2004) também sugere alguns elementos importantes para a apresentação de um projeto: a) Identificação da entidade (nome, endereço, contatos, etc.), b) histórico da instituição, c) identificação do projeto (título, dados dos responsáveis pelo projeto, abrangência do projeto, população alvo, período de execução), d) justificativa, e) objetivos, f) metodologia, g) cronograma de atividades, h) orçamento (a tabela inclui atividades, descrição dos recursos necessários – pessoal, material, equipamentos, custo total, valor solicitado, contrapartida), i) cronograma de desembolso (a tabela inclui itens de despesa – pessoal, encargos, material permanente, material de consumo, entre outros; número de parcelas; total); j) monitoramento e avaliação (descrever como pretende monitorar o projeto, indicadores a serem utilizados e meios de verificação e divulgação dos resultados), k) sustentabilidade (descrição resumida dos fatores que garantirão a sustentabilidade das ações após o término do financiamento), l) parceiros envolvidos (descrição das atribuições e responsabilidades técnicas e financeiras de cada parceiro).

Com relação às contrapartidas exigidas pelas fontes financiadoras, constatou-se que as fontes privadas geralmente não exigem nenhuma contrapartida direta. Preocupam-se bastante com o retorno de imagem, com o retorno para a comunidade. No caso dos órgãos públicos a contrapartida é feita através de recursos, ou seja, é realizado um acordo para que a organização entre com uma parcela, que pode ser paga em dinheiro ou equipamentos, know-how, instalações.

4.4.6 Acompanhamento dos projetos

O acompanhamento dos projetos é realizado pelos órgãos públicos através da prestação de contas e de relatórios minuciosos. Já no caso de empresas privadas constatou-se pela fala dos entrevistados que o acompanhamento é realizado com reuniões, além dos relatórios. Mas as reuniões são esporádicas e ocorrem de acordo com a necessidade. O entrevistado 2 explicou que às vezes a empresa tem uma necessidade específica, que poderia não estar no projeto. Então são realizadas reuniões para conversar e desenvolver novos projetos que antes não estavam nos planos. O entrevistado 1 foi ainda mais crítico, afirmando que em geral as empresas patrocinam e termina por aí. Caso você não estimule o envolvimento deles, convidando-os para comparecer e ver o que está sendo feito, convidando-os para comparecer em um evento, a relação não passaria de uma simples doação de dinheiro.

De maneira geral, após a aprovação do projeto, o órgão financiador fornece os recursos de formas parceladas. Assim sendo, antes de a organização receber a próxima

parcela, tem a obrigação de prestar contas da parcela anteriormente cedida. Este fato não ocorre quando os recursos são entregues integralmente, havendo a prestação de contas somente no final.

4.4.7 Lei das OSCIPs

Entre as vantagens que os entrevistados relataram sobre o fato de se tornar OSCIP, encontram-se de forma resumida principalmente: 1) a questão do abatimento do imposto de renda; 2) melhorias em parcerias, através do termo de parceria; 3) possibilidade de remunerar dirigentes; 4) melhoria na imagem da organização.

A possibilidade de remunerar dirigentes, segundo o entrevistado 3, é essencial: “[...] acho que é fundamental, pois na verdade a gente já passou por bastante dificuldade justamente por ter essa limitação. Então fundamos a organização, trabalhamos com o projeto, trabalhamos com a captação de recursos e na execução do projeto, e muitas vezes não poderíamos legalmente trabalhar de forma remunerada”. Quer dizer, a pessoa até poderia ser remunerada como um técnico do projeto, dependendo da área de trabalho em que trabalhasse. Mas anteriormente em alguns editais públicos, por tu seres diretor da organização e também trabalhador do projeto, já não poderias receber e entrar no corpo técnico do projeto. Então a qualificação como OSCIP dentro do Ministério da Justiça trouxe como grande benefício essa possibilidade de remunerar os dirigentes, o que possivelmente trará mais profissionalismo neste setor.

O entrevistado 4 reconheceu que ainda não chegou a usufruir de todas as vantagens proporcionadas pela lei 9.790/99 para as OSCIPs, afirmando: “[...] Termo de parceria a gente não tem nenhum. Então, por enquanto não trouxe, mas tem a questão da remuneração dos diretores, que é importante. Tem a questão, porque a gente trabalha muito com unidades de conservação, e na lei que institui o sistema nacional tu podes ter cogestão por OSCIPs. Então como a gente trabalha muito com unidades de conservação a gente também virou OSCIP visando, um dia, se for de nosso interesse e de algum órgão público, a gente fazer cogestão em uma unidade de conservação. E aí só pode com OSCIPs”.

O entrevistado 4 explica que a qualificação como OSCIP permite às organizações melhorias em parcerias com o Estado: “[...] Porque na verdade, pra tu fazeres um convênio com o Estado, seja em nível Federal ou Estadual ou Municipal, tu terias que ter utilidade pública. Então, quer dizer, hoje em nível federal tu tens que optar entre utilidade pública ou OSCIP. [...] E em nível Estadual agora tu podes ser OSCIP também e ter parceria com o

Estado. Não precisa mais ter a utilidade pública estadual. [...] Até eu trabalhei nessa redação deste decreto, que regulamentou um outro que trata de transferências de voluntários, e na verdade a gente queria que o Estado pudesse optar com OSCIP, ou fizesse um convênio ou um termo de parceria. Mas no decreto saiu que quando o governo do Estado for ter uma relação com OSCIPs, só pode ser por meio do termo de parceria. [...] Isso aconteceu agora em agosto”.

É válido observar que a qualificação como OSCIP não substitui outras qualificações anteriores, quais sejam, a Declaração de Utilidade Pública Federal e o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social. A legislação que rege essas qualificações continua vigorando concomitantemente à Lei 9.790/99.

Segundo Peyon (2004), as normas contábeis aplicadas às OSCIPs seguem as normas específicas aplicadas em entidades do terceiro setor, observando que: a) a NBC-T-10.4, utilizada para Fundações, é aplicada tanto nas de direito público como nas de direito privado, mas só podem se qualificar como OSCIPs as de direito Privado; b) a NBC-T-10.16 é geral, englobando também as sociedades empresárias que não podem ser OSCIP, no entanto o foco das OSCIPs diz respeito às entidades sociais; c) a NBC-T-10.19 engloba todas as entidades sem fins lucrativos, porém, nem todas podem ser OSCIPs por não atenderem ao princípio da universalização dos serviços.

Com relação à melhoria de imagem, destacou-se o relato do entrevistado 5, quando afirmou que algumas novas parcerias ocorreram em decorrência de ter adquirido a qualificação como OSCIP. O título para o entrevistado forneceria um respaldo de que a entidade possui seriedade em seu trabalho, e por isso a colocaria em um patamar acima das outras organizações. Da mesma forma, o entrevistado 2 comentou que o título daria uma maior confiabilidade, uma vez que ainda existe no Terceiro Setor uma imagem muito generalista, que vai desde uma simples associação até uma organização muito atuante. Então a qualificação como OSCIP de certa forma seleciona e fornece até mesmo uma certa característica, uma certa identidade para a organização. A qualificação como OSCIP permite que fique claro para todos que a organização segue certos parâmetros determinados pelo Ministério da Justiça.

Com relação as desvantagens da lei das OSCIPs, foi colocado o pouco entendimento das pessoas sobre o que vem a ser uma OSCIP. Além disso, o entrevistado 3 comentou que aumentaram as responsabilidades. Quer dizer, a organização precisa seguir exigências legais de manter o grau de transparência e buscar sempre um profissionalismo maior na condução institucional, na coordenação do projeto, para poder também gradativamente alçar vãos

maiores, coordenando projetos mais complexos, com volumes de recursos maiores. Segundo o entrevistado 3, a lei impõe também exigências quanto à maneira de gestão, é bem mais transparente, bem mais exigente, fato este que torna o trabalho muitas vezes mais burocrático. Pesa mais a responsabilidade de manter a confiança ou credibilidade que foi dada nesse selo. Desta forma, se gasta muito tempo em burocracias.

Mesmo com estas desvantagens acima listadas, percebeu-se que todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que as vantagens proporcionadas pela lei superam as desvantagens. Os entrevistados 1 e 5 ainda comentaram que os documentos que o Ministério da Justiça solicita para o envio e obtenção do título são simples.

O questionamento sobre as possíveis alterações na organização após adquirir o título de OSCIP não coube para o Instituto Harmonia na Terra, pois como a organização já foi fundada como OSCIP e desta forma não houve esse comparativo. Mas nas outras duas organizações os entrevistados destacaram principalmente a questão da mudança no estatuto. A APRENDER, além de criar um conselho fiscal, sentiu que está cada vez mais se profissionalizando, e apontou a qualificação como OSCIP como a grande alavanca para isso. Mesmo assim, como o entrevistado 4 destacou, apesar das alterações ocorridas ao longo do tempo, a APRENDER sempre manteve os mesmos princípios e objetivos.

O entrevistado 6, da Aliança Nativa, declarou que a organização não possuía tanta atuação como possui hoje. Ou seja, ocorreu uma alteração de status após adquirir a qualificação como OSCIP. Destacou que ninguém da organização se qualificou mais, mas a entidade melhorou sua imagem, criando uma idéia positiva de transparência financeira, de uma entidade séria.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÕES

O presente trabalho analisou a estrutura organizacional e a captação de recursos de OSCIPs ambientalistas de Florianópolis, que dizem respeito respectivamente ao Instituto Harmonia na Terra, APRENDER e Aliança Nativa.

Percebeu-se que a divisão de tarefas das três organizações aparentou bastante informalidade e fluidez, pois parecem ser divididas de acordo com os projetos executados, independente do cargo que a pessoa ocupe. Ou seja, apesar de as tarefas serem definidas ou muitas vezes escolhidas de modo espontâneo, variam constantemente por dependerem dos projetos. A estruturação por projetos é um dos fatores que torna o funcionamento das OSCIPs diferente das organizações com estruturas funcionais. Deste modo, percebe-se nas OSCIPs uma estrutura mais participativa e flexível.

As três organizações relataram flexibilidade no sentido de um assumir a tarefa do outro. Desta forma, juntando com o fato de haver uma linha muito tênue de divisão de áreas e departamentos, notou-se também um grande achatamento hierárquico e descentralização na tomada de decisão. Apesar desta descentralização na tomada de decisão, há um respeito com relação às decisões da diretoria e da Assembléia Geral.

Observou-se que o planejamento das três organizações pesquisadas ainda parece ser incipiente e realizado somente a curto ou médio prazo. Isso se justifica pela dependência das OSCIPs com seus projetos e órgãos financiadores, uma vez que seus projetos que geralmente possuem tempo limite para execução, além do fato de dificilmente possuírem parcerias duradouras.

A coordenação das organizações parece acontecer de forma bem orgânica. Há uma diretoria que coordena as atividades de cada OSCIP. No entanto, de acordo com os projetos, são montadas equipes de trabalho, as quais possuirão um coordenador. No caso da APRENDER e do Instituto Harmonia na Terra, os coordenadores de determinados projetos eram também os membros da diretoria.

A formalização das organizações apresentou-se em nível médio. Os documentos escritos utilizados pelas organizações são o estatuto, atas de reuniões, projetos, boletins informativos, relatórios financeiros, ofícios externos. Destes documentos, o estatuto é

obrigatoriamente exigido pelo governo, e os relatórios financeiros e projetos são exigências dos órgãos financiadores.

A padronização das habilidades se mostrou incipiente nas organizações pesquisadas, pois apesar da necessidade de conhecimentos específicos para determinadas áreas, os membros das organizações realizam diversas tarefas de diferentes formas. Cada projeto tem a sua liberdade, sua autonomia de criar sua metodologia de trabalho. Mesmo assim, o Instituto Harmonia na Terra afirmou que está elaborando um regimento interno, julgando que este deverá sistematizar alguns procedimentos.

Para convidar um novo membro a participar da organização, os critérios parecem levar em consideração os seguintes fatores: se a pessoa está ligada à área de atuação, seu nível de engajamento, se possui aquele perfil que procuram, indicação por outra pessoa, e se possui afinidade com os objetivos da organização. De qualquer forma, os critérios parecem ser determinados, mas não determinantes. Ou seja, se a pessoa tiver mesmo interesse em trabalhar na organização e contribuir, se engajar em algum projeto, ela será bem-vinda.

O treinamento dos membros, de acordo com o Instituto Harmonia na Terra, ocorre de acordo com as necessidades, uma vez que não há nada muito fixo. A Aliança Nativa destacou uma capacitação realizada com o apoio de outra entidade denominada Autopoiesis, para a realização do planejamento estratégico da entidade.

As tomadas de decisões das organizações pesquisadas estão em parte diretamente vinculadas às assembleias gerais, assembleias extraordinárias e ordinárias. Segundo os entrevistados, há determinadas decisões que dizem respeito a responsabilidades da diretoria, mas outras decisões são levadas para os associados para assembleias gerais.

A avaliação dos resultados das OSCIPs pesquisadas parece ir de acordo com os projetos, nos quais as organizações mensuram seus resultados por meio de relatórios, ou mesmo através de reuniões, *feedback* dos *stakeholders*, ou aplicação de questionários. Os relatórios seguem uma metodologia própria, mas incluem fotos e informações sobre o projeto realizado.

A captação de recursos das organizações ocorre nas OSCIPs pesquisadas de forma bem variada. O Instituto Harmonia na Terra sempre captou recursos através de parcerias com a iniciativa privada, além da venda de produtos próprios, como materiais pedagógicos desenvolvidos. Já a Aliança Nativa depende basicamente de recursos públicos e de subvenções sociais. No caso da APRENDER, a organização no momento está recebendo verbas da União Européia, através da *European Comission*. Mas a organização já teve diversas parcerias com organizações públicas e privadas.

A opinião dos entrevistados foi a de que os resultados esperados pelos órgãos financiadores públicos e privados diferem entre si. Para o entrevistado 2, do Harmonia na Terra, o órgão público espera que você cumpra o que você propôs, enquanto a empresa espera melhorar a sua imagem no mercado, ter benefícios de responsabilidade social, ganhar prêmios, aparecer na mídia e melhorar sua relacionamento com seus *stakeholders*. Já os recursos obtidos por meio de subvenções sociais, por doação de políticos, segundo um dos entrevistados, não necessita de esclarecimento de resultados.

Constata-se com referência aos recursos obtidos pelas organizações pesquisadas que estes provêm em grande proporção de fontes externas à entidade e que vêm acompanhados de exigências. Fatos como estes de certo modo preocupam, pois demonstram que há um controle externo que analisa a aplicação de recursos que lhes são disponibilizados. O problema é que influências do ambiente externo como esta podem também acabar alterando a estrutura organizacional das organizações do terceiro setor.

A visão da organização horizontal baseada na igualdade e na ausência de hierarquia e autoridade dá lugar progressivamente ao moderno paradigma da competência, produtividade e da eficiência. Como consequência isso tem originado uma maior divisão do trabalho e das tarefas, uma estrutura hierárquica mais concentrada, uso do planejamento estratégico como instrumento de gestão, e uma maior complexidade administrativa e formalização dos processos de gerência.

Devido a grande quantidade e diversidade de órgãos financiadores, é uma tarefa difícil verificar de que maneira que os órgãos financiadores avaliam cada projeto. De qualquer maneira, os órgãos públicos parecem avaliar a qualidade do projeto, enquanto que as empresas parecem dar maior valor à visibilidade, custos, custo-benefício, histórico, resultados anteriores. As empresas estariam assim mais preocupadas com custos e visibilidade, e o governo mais preocupado com qualidade.

A forma de apresentação dos projetos públicos segue estritamente os editais, pois cada fundo tem seu formulário próprio. Os projetos privados variam bastante, mas mesmo que assim buscou-se uma forma que fosse comum a todos. O formato encontrado foi o seguinte: capa (nome da organização, título do projeto, data), introdução, objetivo geral e específico, justificativa, metas e resultados esperados, fundamentação teórica, equipe técnica, plano de trabalho, planilha de orçamentos, mapas das áreas, currículos dos integrantes, retorno de imagem (para órgãos privados).

Com relação às contrapartidas exigidas pelas fontes financiadoras, constatou-se que no caso dos órgãos públicos são feitas por meio de recursos. Quer dizer, é realizado um acordo

para que a organização entre no projeto com uma parcela, que pode ser paga em dinheiro ou equipamentos, know-how, ou mesmo instalações. Apesar de as fontes privadas geralmente não exigirem nenhuma contrapartida direta em termos de recursos, de acordo com a pesquisa estas parecem se preocupar bastante com o retorno de imagem.

O acompanhamento dos projetos é realizado pelos órgãos públicos e privados através da prestação de contas e de relatórios. De maneira geral, após a aprovação do projeto, o órgão financiador fornece os recursos de formas parceladas. Há desta maneira uma exigência pela prestação de contas de cada parcela antes de que seja concedida a próxima.

Entre as vantagens que os entrevistados relataram sobre o fato de se tornar OSCIP, encontraram-se principalmente a questão do abatimento do imposto de renda, melhorias em parcerias (através do termo de parceria), possibilidade de remunerar dirigentes, melhoria na imagem da organização.

Dentre estas vantagens, destaca-se a melhoria em parcerias, pois o Terceiro Setor depende muito do trabalho em redes, ações em conjunto. Desta forma, a lei das OSCIPs facilita o estabelecimento de parcerias com outras entidades, tanto pela utilização do termo de parceria como pela própria melhoria da imagem da organização, ao ter um título que fornece um respaldo positivo e maior credibilidade para a organização.

Com relação às desvantagens da lei das OSCIPs, foram destacados o pouco entendimento das pessoas sobre o que vem a ser uma OSCIP e o aumento das responsabilidades para a organização. O aumento das responsabilidades ocorre devido a uma série de exigências legais para manter o grau de transparência. No entanto, mesmo com as desvantagens citadas pelos entrevistados, todos concordaram com o fato de que as vantagens proporcionadas pela lei superam as desvantagens.

As alterações verificadas nas organizações pesquisadas, após a qualificação como OSCIP, parecem ter uma maior relação com a alteração no estatuto. É o caso da criação de um conselho fiscal, por exemplo. Segundo Peyon (2004), o conselho fiscal é a primeira instância de controle interno da OSCIP. Cumpre aos membros do Conselho Fiscal o dever de apresentar à assembléia anual o parecer sobre as atividades e as operações sociais do exercício em que servirem, tomando por base o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado. Desta forma, com um dos entrevistados destacou, a qualificação foi com uma grande alavanca para a profissionalização. Outro entrevistado declarou que a organização melhorou sua atuação, pois passou a ser vista de uma forma melhor.

Os dados analisados parecem indicar características da estrutura organizacional semelhantes a organizações orgânicas, onde se destacam a descentralização e divisão de

tarefas fluída. No entanto, tal fato também pode ser explicado pelo pouco tempo de existência das organizações pesquisadas.

Com relação à captação de recursos, verificou-se que as organizações pesquisadas possuem maior parte de seu financiamento por meio de fontes públicas e privadas. Observou-se que houve um aumento do controle por parte do órgão financiador com relação à prestação de contas, fato este que pode fornecer maior credibilidade para as organizações do terceiro setor, por demonstrar sua transparência financeira.

Portanto, a lei das OSCIPs é uma proposta de qualidade técnica e avanço no conceito sobre o interesse público e esfera pública não-estatal. Evidente, ainda há melhorias para serem realizadas, além do fato de que a lei ainda precisa ser entendida e absorvida tanto pelo Estado quanto pela sociedade civil. Trata-se de uma lei recente, e portanto é natural entender que este processo de mudança é gradativo. Entretanto, as OSCIPs em geral precisam ficar atentas para excessos de controle por parte do Estado e organizações privadas, para que seus princípios e objetivos não sejam desviados.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa procurou trazer contribuições para o estudo de Organizações do Terceiro Setor, com um enfoque específico para Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs). Desta maneira, procurou-se dar um enfoque específico para a captação de recursos, estrutura organizacional e lei das OSCIPs. Sugere-se portanto que sejam realizados novos estudos que atentem aos seguintes tópicos:

- O campo do terceiro setor tem crescido de maneira vertiginosa e vários estudos tem sido realizados com estas organizações. No entanto, recomenda-se que sejam efetuados outros estudos com as OSCIPs, pois trata-se de uma nova qualificação para as organizações do terceiro setor criada recentemente, em 1999. Também se sugere para que novos estudos abracem outras áreas, como cultura, educação, saúde, assistência social, trabalho, emprego e renda, direitos humanos, agricultura e reforma agrária.
- Pesquisar outras categorias de organizações do terceiro setor com tamanhos, constituições jurídicas, tempo de existência distintos, no intuito de verificar a relação da estrutura organizacional e captação de recursos com estes fatores.
- Verificar de que forma ocorre a avaliação de desempenho de organizações do terceiro setor, sobretudo em organizações culturais ou educacionais, onde os resultados não são facilmente mensuráveis.

6 REFERÊNCIAS

ALONSO, Ângela e COSTA, Valeriano. Ciências sociais e meio ambiente no Brasil: um balanço bibliográfico. BIB – **Revista brasileira de informação bibliográfica**, no. 53; São Paulo, EDUSC, pp. 35-78, 1º sem/2002.

ANDION, Carolina. Gestão em organizações da economia solidária: contornos de uma problemática. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.32, n. 1, p. 7-25, jan./fev. 1998.

ANTEAG. **Autogestão: Construindo uma nova cultura nas relações de trabalho**. São Paulo: Anteag, 2000.

ARRUDA, Marcos. O “feminino criador”: sócio-economia solidária e educação. In: BOFF, Leonardo, ARRUDA, Marcos. **Globalização: desafios socioeconômicos, éticos e educativos: uma visão a partir do Sul**. Petrópolis: Vozes, 2000.

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY INC. **Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos para organizações sociais**. São Paulo: Peirópolis, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS. **Manual de fundos públicos: controle social e acesso a recursos públicos**. São Paulo: ABONG/ Peirópolis, 2002.

AZEVEDO, Fernando de. **A cultura brasileira: introdução ao estudo da cultura no Brasil**. 4ª. Ed. Brasília: Universidade de Brasília, 1963.

BABBIE, Earl. **The practice of social research**. 8. ed. California: Wadsworth Publishing Company, 1998.

BAILEY, M. Levantamento de fundos no Brasil: principais implicações para as Organizações da Sociedade Civil e ONGs internacionais. In: Cadernos ABONG. **ONGs: identidades e desafios atuais**. n. 27, maio 2000. Campinas: Autores Associados, 2000. p. 87-106.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994. 225p.

BENEDICT, Ruth. **O crisântemo e a espada**. São Paulo: Perspectiva: 1972.

BOCAYUVA, Pedro Cláudio Cunha. Economia solidária do trabalho e radicalização da democracia. In: GRUPO DE TRABALHO BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA/FSM. **Documento de contribuição ao II Fórum Social Mundial**, 2002. Disponível na Internet via <http://www.redesolidaria.com.br/biblioteca/fsm.zip>. Consultado em dezembro de 2004.

BRUYNE, P., HERMAN, J., SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CAMARGO, Mariângela Franco et al. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil: Estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Futura, 2001.

CARVALHO, C. A. P. Preservar a identidade e buscar padrões de eficiência: questões complementares ou contraditórias na atualidade das organizações não governamentais. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, XXIII. Anais... Foz do Iguaçu, 1999.

CATTANI, Antonio David (org). **A outra Economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CLEGG, S. **Modern organizations: organization studies in the postmodern world**. London: Sage Publications, 1990.

COELHO, S. C. T. **Terceiro Setor: um estudo comparativo entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: SENAC, 2000.

COMERFORD, John Cunha. **Fazendo a luta: sociabilidade falas e rituais na construção das organizações camponesas**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1999.

CORREIA, Guilherme Silveira. **Avaliação do potencial da estrutura organizacional da Cerâmica Portobello para o desenvolvimento da criatividade**. Dissertação (Mestrado) - Florianópolis, 2004.

DAFT, R. L.; LEWIN, A. Y. Where are the theories for the "new" organization forms? An editorial essay. **Organizational Science**, v. 4, n. 4, p. I-VII, 1993.

DI PIETRO, M. S. **Parcerias na administração pública: concessão, permissão, franquia, terceirização e outras formas**. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DIAS, Genebaldo Freire. **Educação ambiental: princípios e práticas**. 2ª. ed. São Paulo, Gaia, 1993.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective reality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.

DINIZ, J. H. A. S.; MATTOS, P. L. C. L. Organizações não governamentais e gestão estratégica: desconfiguração de seu caráter institucional original? **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, XXVI. Anais... Salvador, 2002.

DRUCKER, Peter. **Administração de organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

EVERS, T. Identidade: a face oculta dos novos movimentos sociais. **Revista Novos Estudos CEBRAP**. São Paulo, v. 2, n. 3, 1984.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor**. Dissertação de mestrado. FEA/USP. São Paulo, 1999.

FARAH, Marta Ferreira Santos. **Organização e sociedade**: Governo local, políticas e novas formas de gestão pública no Brasil. Salvador, 2000.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público**: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua portuguesa**. Rio de Janeiro, Nova Fronteira (2a. edição), 1986.

FISCHER, Rosa M. **O desafio da colaboração**: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Gente, 2002.

FISCHER, Rosa M., FALCONER, Andrés P. Ainda o desafio conceitual. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 12-19, jan./mar. 1998.

FONTANELLA, Lygia. **Sustentabilidad de las Organizaciones Sin Fines de Lucro**. Global Philantropy. Synergos. Disponível em: <http://www.synergos.org/globalphilanthropy/00/sustentabilidad.htm>. Acesso em: 10 fev. 2001.

FRASSON, Ieda. **Critérios de eficiência, eficácia e efetividade adotados pelos avaliadores de instituições não governamentais financiadoras de projetos sociais**. 2001. 150f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa social**. 4a. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, EAGESP/FGV, v.35, n.3, maio/jun. 1995.

GRUPO DE TRABALHO BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA/FSM. Documento de contribuição ao II Fórum Social Mundial, 2002. Disponível na Internet via <http://www.redesolidaria.com.br/biblioteca/fsm.zip>. Consultado em dezembro de 2004.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas e processos. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HATCH, M. J. **Organization Theory**: modern, symbolic, and postmodern perspective. Oxford: Oxford University Press, 1997.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor**: o desafio de administrar sem receita. São Paulo: Makron Books, 1999.

IBASE. **Economia Solidária**. Disponível na Internet via <http://www.ibase.br/pubibase/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=89>. Consultado em dezembro de 2004.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EDUSP, 1980.

KIMBERLY, J. R. Organization size and structuralist perspective: a review critique and *proposal*. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 4, dez., p. 577-597.

KITAMURA, P. C. **A Amazônia e o Desenvolvimento Sustentável**. Brasília: EMBRAPA-SPI, 1994. 182p.

KROEBER, Alfred. **O superorgânico: estudos de organização social**. São Paulo: Martins, 1949.

LALOU, Jean e NÉLIS, Jean. **Cultura e civilização**. São Paulo: Herder, 1966.

LANDIM, Leilah. **Para além do mercado e do Estado? Filantropia e cidadania no Brasil**. Cadernos do Iser, Rio de Janeiro, 1993.

LANDIM, Leilah; BERES, Neide. **As organizações sem fins lucrativos no Brasil: ocupações, despesas e recursos**. Rio de Janeiro: Nau, 1999.

LECHAT, Noëlle Marie Paule. **As raízes históricas da economia solidária e seu aparecimento no Brasil. Apresentação no II Seminário de incubadoras tecnológicas de cooperativas populares - UNICAMP, em 20/03/2002**. Disponível na Internet via <http://www.ecosol.org.br/Noelle.doc>. Consultado em dezembro de 2004.

LEIS, Héctor Ricardo & D' AMATO, José Luis. O Ambientalismo como Movimento Vital: Análise de suas Dimensões Histórica, Ética e Vivencial. In: CAVALCANTI, C. (org.). **Desenvolvimento e Natureza: Estudos para uma Sociedade Sustentável**. São Paulo: Cortez; Recife, PE: Fundação Joaquim Nabuco, 1995. Cap. 5, p: 77-103.

LEWIN, A. Y.; STEPHENS, C. U. Designing postindustrial organizations: combining theory and practice. In: HUBER, G. P.; GLICK, W. H. **Organizational change and redesign**. New York: Oxford University Press, 1995.

LUPORINI, Carlos Eduardo Mori; PINTO, Nelson Martins. **Sistemas administrativos: uma abordagem moderna de O & M**. A biblioteca possui a 3a. tiragem 1988 São Paulo: Atlas, 1985.

McCORNICK, John. **Rumo ao paraíso: a história do movimento ambientalista**. Rio de Janeiro, Relume-Dumará, 1992.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnica de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1988.

_____. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Metodologia científica**. 2a. ed. São Paulo Atlas, 1996.

MARTINS, Gilberto de Andrade **Manual para elaboração de monografias** São Paulo Atlas, 1990.

MEGGINSON, Leon C. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harper & Row, 1986.

MELLO, Fernando. **Administração em organizações do terceiro setor**. Apostila do curso de pós-graduação: gestão estratégica de empresas. Florianópolis: FEPESE. 2001.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. São Paulo. Atlas, 1995.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo. Atlas, 1996.

OPSCHOOR, H; STRAATEN, J. V. D. Sustainable Development: An Institutional Approach. **Ecological Economics**, n.7, p. 203-222, 1993.

PEYON, Luiz Francisco. **Gestão contábil para o terceiro setor**. Rio de janeiro: Freitas Bastos, 2004.

PICCININI, V. C. O trabalho flexível na indústria calçadista. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE SOCIOLOGIA DO TRABALHO. 2. Águas de Lindóia, 01 a 05 de dezembro de 1996. **Anais...**

PINTO, W. S. A racionalidade da práxis administrativa em fundações corporativas. **Revista de Administração**. V. 38, n. 4, out./dez. 2003. p. 330-342.

PUGH, D.; HICKSON, D. J.; HININGS, C. R.; TURNER, C. Dimensions of organizational structure. **Administrative Science Quarterly**, v. 13, n. I, Jun., p. 65-105, 1968.

RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**. v. 25, n. 1, p. 01-17.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo **Projetos de estágio do curso de administração** guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

SALAMON, Lester. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, E. B. (org.). **3º setor. Desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

_____. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 5-11, Jan./mar. 1998.

SALLES, Helena K. **A estruturação de Organizações Ambientalistas do Terceiro Setor e a relação com o modelo de avaliação das Fontes Financiadoras**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.

SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. Belo Horizonte: Interlivros, 1977.

SIMCSIK, Tibor. **Organização, Sistemas e métodos**. São Paulo: Makron, 1993.

SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

SINGER, Paul. Economia solidária: um modo de produção e distribuição. In: SINGER, Paul, SOUZA, André Ricardo de (orgs). **A Economia Solidária no Brasil: A Autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2000.

SOARES, André G. **Vida de militante**: um estudo sobre a complexidade do movimento ambientalista em Florianópolis. Dissertação (Mestrado em Sociologia Política) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

SOCZEK, D. **Da negação à parceria**: breves comentários sobre as relações ONGs-Estado. Disponível em: <http://www.rits.org.br>. Acesso em: 13 out. 2005.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e Terceiro Setor**: criação de ONGs e estratégias de atuação. São Paulo: Atlas, 2002.

TENÓRIO, F. G. (org.) **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 5ª. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

THÉVENET, Maurice. A cultura da empresa hoje em dia. In: **Revista de administração**. São Paulo, v. 26, n. 2, p. 32-9, abr./jun. 1991.

THOMPSON, Andrés A. **Do compromisso à eficiência**: os caminhos do terceiro setor na América Latina. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.) **Terceiro Setor: Desenvolvimento Social sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

TOLMASQUIM, M. T. Economia do Meio Ambiente: Forças e Fraquezas. In: CAVALCANTI, C. (org.). **Desenvolvimento e Natureza: Estudos para uma Sociedade Sustentável**. São Paulo: Cortez; Recife, PE: Fundação Joaquim Nabuco, 1995. Cap. 17, p: 323-341.

TOMMASINO, H.; FOLADORI, G. (In)certezas sobre la crisis ambiental. **Ambiente e Sociedade**, Campinas, n.8, p.49-68, 1º semestre, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERARDO, Luigi. Economia Solidária e Autogestão. **Proposta**, Rio de Janeiro, ano 30, n. 98, p. 56-61, setembro/novembro de 2003.

VIOLA, Eduardo J. e LEIS, Héctor R. **Desordem global da biosfera e a nova ordem internacional**: o papel organizador do ecologismo. in: LEIS, Héctor R. (org.). Ecologia e política mundial. Rio de Janeiro, FASE/AIRI-PUC-RIO/Vozes, 1991.

VITOUSEK et al. Human domination of earth's ecosystems. **Science**. V.277, 25 July, 1997. p. 494-499.

VOLBERDA, H. W. **Building the flexible firm**: how to remain competitivo. New York: Oxford University Press, 1998.

WAGNER III, J. A. E HOLLENBECK, J. **Comportamento Organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2002.

WOODWARD, J. **Management and technology**. London: Her Majesty's Stationery Office, 1958.

_____. **Organização industrial**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1977.

ANEXOS

ANEXO 1: ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome da entidade:		
Data de fundação:		
Data em que adquiriu o título de OSCIP:		
Número de membros:	Nº. de voluntários:	Nº. de associados:
Endereço:		
Nome do entrevistado:		
Cargo exercido pelo entrevistado:		
Tempo como integrante da organização:		
E-mail:		

COMPLEXIDADE

DIVISÃO DO TRABALHO

- 1) Como ocorre a divisão de tarefas na organização? Como se escolhe quem a realiza?
- 2) Existe a possibilidade de uma pessoa assumir uma tarefa de outro? Em quais situações?

DEPARTAMENTALIZAÇÃO

- 3) Há divisão de áreas e departamentos dentro da organização? Qual(is)?

HIERARQUIA

- 4) Quantos níveis de autoridade (hierárquicos) existem na organização? Quais são eles?

COORDENAÇÃO

- 5) Como é realizado o planejamento da organização?
- 6) Há membros na organização que coordenem colegas e atividades de determinadas áreas? Como essa pessoa é escolhida?
- 7) Existem procedimentos padronizados dentro das áreas/setores de trabalho? São escritos? Quais?
- 8) Quais são os critérios exigidos para a contratação de um novo membro? E para aceitar um membro como voluntário?
- 9) São realizados treinamentos com os membros? Com que frequência?

CENTRALIZAÇÃO

TOMADA DE DECISÃO

- 10) De que maneiras são tomadas as decisões na organização? Quem participa das tomadas de decisão?

AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

- 11) De que maneiras são avaliados os resultados? Como são definidos os critérios para avaliação?

CAPTAÇÃO DE RECURSOS

FONTES DE RECURSOS

- 12) Quais são as principais fontes de recursos da organização?
- 13) Há alguma parceria com governo ou entidades privadas? Qual(is)?
- 14) Há quanto tempo a organização recebe apoio de órgãos financiadores (governo e/ou instituições privadas)?
- 15) O órgão financiador espera algum tipo de resultado através do financiamento de projetos? Quais?

AValiação DOS PROJETOS

- 16) Há alguma exigência quanto à forma de apresentação dos projetos? Qual(is)?
- 17) Quais são as contrapartidas exigidas pela fonte financiadora para que a parceria se estabeleça?
- 18) Em sua opinião, quais fatores os órgãos financiadores consideram importantes para a avaliação de um projeto?

acompanhamento DOS PROJETOS

- 19) Após aprovado, existe algum acompanhamento por parte do órgão financiador? De que maneira ocorre o controle?

LEI DAS OSCIPs

- 20) Quais as vantagens que a lei das OSCIPs trouxe para a organização?
- 21) Quais as desvantagens que a lei trouxe?
- 22) Na sua opinião, as vantagens proporcionadas pela lei das OSCIPs superam as desvantagens?
- 23) Ocorreram alterações na organização após adquirir a qualificação como OSCIP? Quais?
- 24) O que você acha que mais se alterou na organização? E por que você acha que mudou?

ANEXO 2: LISTA DE ONGS AMBIENTALISTAS DE FLORIANÓPOLIS

1. Aliança Nativa
2. Amigos da Floresta
3. APRENDER Entidade Ecológica
4. Associação Amigos da Galheta
5. Associação Amigos do Parque da Luz
6. Associação Catarinense de Proteção aos Animais – ACAPRA
7. Associação Couto de Magalhães de Preservação da Ilha do Campeche
8. Associação dos Agricultores Orgânicos de Florianópolis
9. Associação Movimento Ecológico Livre
10. Associação de Amigos Pró-Conservação da Estação Ecológica de Carijós
11. Associação para Pesquisa e Proteção Ambiental
12. Associação R3 Animal
13. Cecca - Centro de Estudos da Cultura e Cidadania
14. Coalizão Internacional da Vida Silvestre - IWC/Brasil
15. Cooperativa Caipora
16. Cooperativa Ecológica da Ilha de Santa Catarina – ECOOPERAR
17. Federação das Entidades Ecologistas Catarinenses – FEEC
18. Fundação Água Viva – FAVI
19. Fundação Lagoa
20. Grupo Pau-Campeche
21. Instituto Ambiental Ratores
22. Instituto Ambiente Sul
23. Instituto Autopoiesis Brasilis
24. Instituto Brasileiro de Direito e Ecologia Política
25. Instituto Cidade Futura
26. Instituto de Estudos Avançados
27. Instituto Harmonia na Terra
28. Instituto Larus
29. Instituto Socioambiental Campeche
30. Instituto Histórico e Geográfico de Santa Catarina
31. Instituto Synthesis
32. Klimata Centro de Estudos Ambientais
33. Onda - Organização Natural de Diversos Amigos
34. Órbita
35. Rede Eco-Fórum
36. Sea Shepherd - Estação das Ilhas
37. Sociedade Animal de Santa Catarina – SASC
38. Sociedade para Pesquisa e Educação Ambiental (SPEA)
39. SOS Praia Mole
40. Vento Sul ONG Ambiental

ANEXO 3: LISTA DE ENTREVISTADOS

Entrevistado 1 – Instituto Harmonia na Terra

Cargo exercido: Vice-presidente

Tempo como integrante da organização: membro fundador

Entrevistado 2 – Instituto Harmonia na Terra

Cargo exercido: Presidente

Tempo como integrante da organização: membro fundador

Entrevistado 3 – APRENDER

Cargo exercido: Diretor presidente

Tempo como integrante da organização: membro fundador

Entrevistado 4 – APRENDER

Cargo exercido: Diretor executivo

Tempo como integrante da organização: membro fundador

Entrevistado 5 – Aliança Nativa

Cargo exercido: Diretor Jurídico

Tempo como integrante da organização: membro fundador

Entrevistado 6 – Aliança Nativa

Cargo exercido: Diretor do Centro de Pesquisa e Apoio

Tempo como integrante da organização: 1 ano